



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“Diseño e implementación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda. Cajamarca 2017.”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Ingeniería Industrial

Autores:

José Alberto Velásquez Rojas

Geiner Guevara Vargas

Asesor:

Ing. María Elena Vera Correa

Cajamarca - Perú

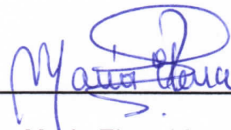
2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Ing. María Elena Vera Correa, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de Ingeniería Industrial, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del(os) estudiante(s):

- José Alberto Velázquez Rojas
- Geiner Guevara Vargas

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PIO X LTDA" para aspirar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.



Ing. María Elena Vera Correa

Asesor

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité del trabajos de investigación, conformado por: Ing. Denis Javier Arangurí Cayetano, Ing. Luis Roberto Quispe Vasquez y el Ing. Wilson Alcides Gonzales Abanto ; designados mediante Comité de Investigación de Pregrado Adulto Trabajador ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del (los) estudiante(s): José Alberto Velázquez Rojas y Geiner Guevara Vargas para aspirar al grado de bachiller con el trabajo de investigación: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PIO X LTDA"

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo: Excelente [18 -20]

Calificativo: Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]


Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

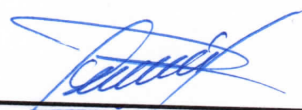
Buena [13 - 14]

Desaprobación


Firman en señal de conformidad



Ing. Denis Javier Arangurí Cayetano
Miembro del Comité



Ing. Luis Roberto Quispe Vasquez
Miembro del Comité



Ing. Wilson Alcides Gonzales
Abanto
Miembro del Comité

DEDICATORIA

*A nuestro Padre Celestial por darnos la
vida y la oportunidad de realizar
nuestras metas.*

A nuestros padres:

*Por ser los pilares más importantes y
por demostrarnos siempre su cariño y
apoyo incondicional sin importar
nuestras diferencias de opiniones*

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos la fortaleza para enfrentar los retos que nos depara la vida en cada día de nuestra existencia.

A nuestras familias por brindarnos el apoyo moral para la presentación del trabajo.

A los profesores y compañeros de nuestra casa de estudios Universidad Privada del Norte con quienes compartimos valiosos momentos de aprendizaje y compañerismo.

Agradecemos también a todos los colaboradores de la Cooperativa San Pio X Ltda., por su colaboración en la aplicación de las encuestas del presente trabajo de investigación.

Tabla de contenido

Contenido

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	¡ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivos Específicos.....	12
1.4. Hipótesis (Supuestos)	12
CAPÍTULO II METODOLOGÍA	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	16
2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	22
2.3. Operacionalización de variables	29
2.4. Diseño de investigación	29
2.5. Unidad de estudio	30

2.6. Población	30
2.7. Muestra (muestreo o selección)	30
2.8. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	30
2.9. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	30
CAPÍTULO III RESULTADOS	31
3.1. Resultados de las encuestas	31
3.2. Resultados por dimensiones	46
3.3. Propuesta de mejora.	48
3.3.1. Fundamentación estratégica del modelo.	48
3.3.2. Requisición de personal	50
3.3.3. Proceso de reclutamiento de talento humano basado en competencias.	51
3.3.4. Reclutamiento interno.	51
3.3.5. Reclutamiento Externo.....	53
3.3.6. Reclutamiento Mixto.....	54
3.4. Proceso de selección de talento humano por competencias.	54
3.4.1. Fase de preselección.	55
3.4.2. Fase de selección.	59
3.5. Gestión del desempeño.	61
3.6. Capacitación y Desarrollo.	63
3.6.1. Desarrollo de personal.	63
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES	67
REFERENCIAS	68
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Criterios para la evaluación del desempeño</i>	25
<i>Tabla 2: Operacionalización de variables.</i>	29
<i>Tabla 3: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.</i>	52
<i>Tabla 4: Fuentes y medios del reclutamiento interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.</i>	52
<i>Tabla 5: Ventajas y desventajas del reclutamiento externo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.</i>	53
<i>Tabla 6: Fuentes y medios del reclutamiento externo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.</i>	53
<i>Tabla 7: Ponderación factores del proceso de preselección.</i>	59
<i>Tabla 8: Metodología de calificación de fase de selección para los distintos niveles de la empresa</i>	60

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Desempeño laboral como función de la motivación</i>	23
<i>Figura 2: Los principales factores que afectan al desempeño.</i>	28
<i>Figura 3: Pregunta 1</i>	31
<i>Figura 4: Pregunta 2</i>	32
<i>Figura 5: Pregunta 3</i>	33
<i>Figura 6: Pregunta 4</i>	33
<i>Figura 7: Pregunta 5</i>	34
<i>Figura 8: Pregunta 6</i>	35
<i>Figura 9: Pregunta 7</i>	35
<i>Figura 10: Pregunta 8</i>	36
<i>Figura 11: Pregunta 9</i>	37
<i>Figura 12: Pregunta 10</i>	37
<i>Figura 13: Pregunta 11</i>	38
<i>Figura 14: Pregunta 12</i>	39
<i>Figura 15: Pregunta 13</i>	39
<i>Figura 16: Pregunta 14</i>	40
<i>Figura 17: Pregunta 15</i>	41
<i>Figura 18: Pregunta 16</i>	41
<i>Figura 19: Pregunta 17</i>	42
<i>Figura 20: Pregunta 18</i>	43
<i>Figura 21: Pregunta 19</i>	43
<i>Figura 22: Pregunta 20</i>	44
<i>Figura 23: Pregunta 21</i>	45
<i>Figura 24: Pregunta 22</i>	45
<i>Figura 25: Pregunta 23</i>	46
<i>Figura 26: Resultados por dimensiones</i>	47
<i>Figura 27: Fases Del Proceso De Gestión del Desempeño</i>	62

RESUMEN

La presente investigación trata del diseño e implementación de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa San Pio X Ltda.; para ello se seleccionó seis dimensiones relacionadas a cada una de las variables, de acuerdo a nuestro criterio según lo estudiado en la carrera. Para el modelo de gestión de recursos humanos por competencias se tomaron en cuenta a: Selección, entrevista y evaluación del recurso humano, Desarrollo del recurso humano, Evaluación y compensación; y para el desempeño laboral se consideraron a: Habilidades/capacidades, Comportamientos, Metas y resultados.

La muestra del presente estudio está compuesta por todos los colaboradores de la Cooperativa San Pio X Ltda., que hacen un total de 29 personas. Para recolectar los datos, que ayudaron al logro de los objetivos del estudio, se desarrolló un cuestionario, instrumento que sirvió para medir las variables modelo de gestión de recursos humanos por competencias y el desempeño laboral a través de 23 preguntas, que a la vez están divididas en 3 dimensiones para cada variable. Las preguntas fueron medidas a través de una escala de Likert que contienen 5 indicadores (1.Nunca, 2.Rara vez, 3.Ocasionalmente, 4.Frecuentemente y 5.Siempre), siendo un criterio aceptable para las dimensiones, tener un promedio mayor o igual 3.

Los resultados arrojados por el cuestionario fueron, que las 06 dimensiones tomadas para la investigación tiene un promedio menor a 3; concluyendo de manera general que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda., la gestión de recursos humanos por competencias no estaba siendo desarrollada de una manera eficiente y eficaz para la contribución del buen desempeño laboral de los colaboradores.

Se diseñó un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para contribuir a la mejora del desempeño laboral a los colaboradores, logrando como resultado final aumentar el promedio de los indicadores de la variable desempeño laboral: Habilidades/capacidades en un 0.32%, Comportamientos en 0.20%, Metas y resultados en 0.45%.

PALABRAS CLAVES: Gestión de recursos humanos por competencias, desempeño laboral, competencias, comportamientos, metas y resultados.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel mundial son entidades sin fines de lucro que existe para servir a sus asociados, ofreciéndoles un lugar seguro y conveniente para depositar ahorros y acceder a préstamos a tasas razonables, entre otros servicios financieros.

El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, manifiesta que día tras día nacen nuevas cooperativas, todas sustentadas en expectativas de atraer con nuevos productos financieros la atención de sus potenciales socios, son máquinas creadoras de ideas que dan facilidades increíbles y soluciones inmediatas a los problemas de todas las personas. De hecho, las cooperativas se volvieron tan populares que crecen en promedios del 15% anual. Y si bien esta forma financiera puede atravesar por algunos problemas, los beneficios para los socios pueden resultar atractivos.

La ventaja de estas entidades es que los socios pueden acceder a créditos de forma rápida y directa, por lo que este es uno de los principales servicios que se ofrecen. Además del crédito, las cooperativas hacen un esfuerzo para pagar más en pasivos ya que el trato es personalizado y los trámites son más ágiles que en otros sitios. No obstante, todas estas instituciones se ven golpeadas duramente por un alto índice de morosidad, esto debido a que existen muchas carencias administrativas y de procesos al momento de otorgar créditos y con el afán de ser cada vez más rápidas en esta tarea, no toman en cuenta las garantías que abalizan el pago de la deuda.

Según la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), en el Perú, el Movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito está conformado por 163 instituciones cooperativas de ahorro y crédito que sirven a más de un millón 600 mil socios y sus familias, en las 24 regiones del país.

Sin embargo, al ser instituciones regidas por sus asociados, existen ciertas limitaciones en la Gestión Administrativa para un adecuado funcionamiento; es así que actualmente en gran parte de las cooperativas en el Perú existen un desempeño laboral ineficiente de sus trabajadores; debido a que presentan un gran déficit en lo que respecta a la gestión de recursos humanos y más aún por competencias.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda, no es la excepción de lo antes mencionado, puesto que el desempeño laboral de los trabajadores no es adecuado; debido a que, existen una deficiente gestión de sus recursos humanos, al no tener un área específica que se encargue de asumir funciones relacionadas al personal; además de ello sus recursos humanos no

se sienten comprometidos con la institución y muchas veces no tienen claro los objetivos que se quieren alcanzar.

Es por ello que nace la iniciativa de esta investigación para diseñar e implementar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida el diseño e implementación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias contribuirá a la mejora del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar e implementar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para contribuir a la mejora del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el modelo actual de gestión de recursos humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.
- Describir y seleccionar las competencias más adecuadas que se requieren desarrollar en el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.
- Diseñar el modelo de gestión de recursos humanos por competencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.
- Implementar el modelo de gestión para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

1.4. Hipótesis (Supuestos)

El diseño e implementación de un modelo de Gestión de recursos humanos por competencias contribuye a la mejora del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X Ltda. – 2017

El modelo actual de gestión de recursos humanos por competencias no es el adecuado en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X Ltda

Las competencias más adecuadas que se requieren desarrollar son las metodológicas, técnicas, sociales e individuales.

El diseño de modelo de gestión de recursos humanos por competencias es el adecuado para mejorar el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X Ltda. – 2017.

El diseño del modelo de Recursos Humanos es económicamente rentable

: La implementación del modelo de Recursos Humanos mejora del desempeño laboral de los colaboradores.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1. Antecedentes

Los principales antecedentes de la investigación son los siguientes:

Galeana (2004), en su investigación “Calidad total y Política de Recursos Humanos” considera que; el problema es que, como reflejo de un proceso que ha impuesto como referente básico el principio de libre empresa, y como marco de movilización de la fuerza de trabajo la consideración del capital humano de la empresa como capital a optimizar, es necesario mejorar la calidad total y política de los recursos humanos. Se enfatiza la necesidad de la implicación y de la formación, lo que supone una estrategia de integración de la fuerza de trabajo a las directrices empresariales, es decir, a participar e intervenir en la organización del proceso de trabajo. Así, las nuevas formas de gestión de los recursos humanos se orientan a la valorización del conocimiento, de lo que se denomina la inteligencia de la empresa con el objeto de aumentar el rendimiento y, por tanto, los resultados empresariales. Nuevas formas de gestión explican que las organizaciones son complejos espacios de relaciones materiales y simbólicas, en los que se ejercita un nuevo estilo de dirección, gestión, gobierno y control. Como consecuencia de esas nuevas competencias, no hay que extrañarse que en la dirección de recursos humanos se ponga el énfasis en las personas como recurso valioso que hay que gestionar. Los conceptos de recurso y de gestión evocan aspectos de eficiencia y eficacia, evitación del despilfarro y una adecuada asignación de los recursos humanos a la asignación de los recursos humanos a las necesidades de cada función y de cada actividad de la empresa. Se concluye que el enfoque de la dirección de los recursos humanos, que se mueve en el sentido de los intereses gerenciales plantea, una exaltación de la empresa y el mercado. Concretamente, efectúa una relegitimación de la empresa y el mercado como exclusivos modelos sociales y económicos capaces de generar riqueza, y que, junto a la innovación y desarrollo

tecnológico, ha generado el formidable aumento del capital intelectual que se ha convertido en necesario para la producción de bienes y servicios con alto valor añadido.

Bedoya (2003), en su tesis “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”, parte del problema de la deficiencia de la selección de personal en las empresas las mismas que deben ser competitivas, pero para ello se requiere la selección de personal calificada y cuyo personal debe estar en constante capacitación con las nuevas tecnologías en la gestión empresarial. El objetivo principal del estudio es demostrar que la nueva gestión de personas participa directamente en la evaluación de desempeño de sus recursos humanos para hacer de las empresas altamente competitivas. La gestión de personas, en esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades destreza, aspiraciones y percepciones singulares. La función de los recursos humanos está viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está envolviendo esencialmente para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones. Entre las conclusiones menciona que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación del desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

Pajares (2006), en su estudio “Capital humano y mística empresarial como estrategias de posicionamiento en la E.P.S. Sedacaj S.A. – Cajamarca”, da principal importancia a la investigación, la cual tiene principal relevancia dentro del ámbito empresarial y gerencial, puesto que analiza la problemática y visualiza estrategias que pueden ser potenciadas y por ende, mejorar el posicionamiento de la empresa Sedacaj y su nivel de competitividad local como empresa de servicio, además tiene un aporte teórico – metodológico porque proporciona diferentes estrategias y métodos para mejorar la gestión actual que atraviesa dicha empresa y consolidar su posicionamiento en el mercado, asimismo contribuirá a entender las diversas concepciones que los trabajadores tienen sobre cultura organizacional y mística empresarial, y cómo estos conocimientos son aplicados para lograr el posicionamiento de la empresa. Se concluye que, hay serias deficiencias en cuanto a la gestión del capital humano, por lo que éste aún no constituye

una estrategia de posicionamiento para la empresa; el capital humano y la mística empresarial son vistos como temas distintos en la gestión de la empresa y en la elaboración de sus normas corporativas; no existe una estructura de la organización bien definida y con los puestos de trabajo cubiertos de acuerdo al perfil deseado, desde el gerente hasta los empleados y obreros, motivo por el cual no se cumplen con los objetivos trazados por la empresa.

Arana (2014), en su investigación “La Gestión de Recursos Humanos como elemento de mejora en la calidad del servicio de ginecología del Hospital Regional de Cajamarca”, describe cómo influye la gestión de los recursos humanos en el logro de una mejor calidad del servicio de ginecología del Hospital Regional de Cajamarca. Tiene como objetivo hacer un diagnóstico del servicio de ginecología con la finalidad de plantear alternativas de gestión de recursos humanos que mejoren la calidad de atención a las usuarias del servicio. Realiza la descripción de las características generales de los trabajadores y usuarias del servicio de ginecología como edad, género, nivel económico, tiempo de permanencia, modalidad contractual del trabajo, entre otras; presenta documentos de gestión institucional como el Reglamento de organización y funciones (ROF), el Manual de organización y funciones (MOF) y el Cuadro de asignación de personal (CAP), los cuales analiza con la finalidad de diagnosticar si se están dando cumplimiento o no a dichos documentos de gestión; además presenta la percepción de los trabajadores del servicio de ginecología respecto a la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, y, el clima laboral entre ellos. En el estudio se concluye que la gestión de recursos humanos en el servicio de ginecología del Hospital Regional de Cajamarca es: deficiente planificación del servicio, limitado conocimiento de los trabajadores de la planificación del servicio, no conocen la visión, la misión y objetivos de la institución; se presenta una gestión burocrática ineficiente y débil organización que no se adaptan a los cambios que demandan las usuarias del servicio; los procesos de selección y evaluación del personal son considerados como nada eficientes y existe un clima organizacional donde se percibe como medianamente ético y honesto, y predominio del trabajo individual.

Cabanillas (2009), el propósito principal de su estudio “Gestión y evaluación del desempeño de los recursos humanos en la empresa de transportes Días S.A.-Cajamarca”, se centra en conocer y analizar la importancia de la gestión y evaluación de los recursos humanos en la empresa de transportes de pasajeros Días S.A. como mecanismos para detectar algunos problemas al interno de la empresa y de alguna manera formular estrategias de mejora a través de su plan estratégico. Desarrolla la nueva concepción del

desempeño de los recursos humanos en las empresas competitivas de transporte de pasajeros, identifica los aspectos generales sobre la problemática de la empresa en estudio y el establecimiento de un sistema de gestión y evaluación de los recursos humanos. Concluye que la percepción de la gestión y evaluación del personal de empresa Días S.A. relacionado con la atención al usuario es regular, en lo que respecta a la percepción del público usuario sobre los niveles de gestión y trato brindado por el personal que labora en la empresa en mención, la mayoría opina que el servicio debe mejorar. Finalmente recomienda que sea necesario un cambio de mentalidad de los directivos, este cambio requiere que el equipo de dirección de la empresa piense en función de soluciones al cliente; y, que para mejorar el rendimiento y desempeño en la organización es necesario desarrollar el clima de confianza como factor clave del éxito.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En este sentido Roger (1991) hace ver: La competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más

bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. Lo manifestado en esta cita permite inferir que la tarea de planificar el futuro de las organizaciones y su completa labor es motivada por la incertidumbre y el surgimiento de sorpresas dentro de un entorno competitivo.

Las nuevas tendencias de crecimiento han originado cambios en las organizaciones en las formas tradicionales de ver los negocios. Ya no se debe descuidar las perspectivas a nivel macro ni siquiera por las empresas pequeñas.

Por más pequeño o local que sea su mercado, la mirada debe orientarse a un negocio cuya competencia o estrategia deben ser globales. Entonces, una de las reglas de juego que debe considerarse para competir estratégicamente en este mundo globalizado debe ser el factor humano así lo expresa Jarillo (1990) Una empresa real está formada por gente, cada una con funciones y capacidades distintas y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas. De este modo se evidencia que la función de la gerencia de recursos humanos ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma. Es por ello que Villegas (1997) señala que hoy las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas:

1. La necesidad de un mayor y más efectiva contribución en el logro de las metas de productividad de la empresa.
2. La necesidad de una verdadera excelencia gerencial que sea capaz de auto renovarse dentro de la dinámica propia del funcionamiento organizacional.
3. La necesidad de asimilar cambios drásticos que se suceden en la administración del personal, y de planificar mejores relaciones de trabajo para el futuro.

Estas necesidades observadas por Villegas deben ser satisfechas por la gerencia de los recursos humanos donde la organización cuente con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes.

El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia de la gente como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano, por ello, se requiere de gente altamente preparada, flexible y comprometida con la empresa.

Pero para lograr esto, se requiere que las organizaciones se vuelvan más eficientes en la satisfacción de las necesidades de sus empleados. Esto exige una nueva forma de gerenciar estratégicamente los recursos humanos. Según Dolan, Shuler y Valle (2000) El elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gerencia estratégica de los recursos humanos es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.

Es por ello, que a través del desarrollo humano tanto a nivel personal como de equipo sé que se logra una cultura superior en la empresa, que se revertirá en beneficios de orden económico, social y realización para todos sus miembros, sin duda es “querer al ser humano” en el nuevo ámbito de las realidades políticas, económicas, comerciales y sociales que caracterizan el siglo XXI, otorgando para la Gerencia de Recursos Humanos nuevos retos y novedosas competencias. Así mismo, Wright y Deyer (2000) han llegado a la conclusión: Las funciones de recursos humanos deben tanto facilitar cómo manejar el cambio organizacional necesario para crear un buen negocio.

También deben desarrollar sistemas, estructuras y procesos que capaciten a la compañía para gerenciar efectivamente a la gente, y deben hacerlo a la velocidad de Internet. Dicho de otro modo, la mayor implicación de los recursos humanos en los negocios es que no sólo deben llegar a ser mejores, más rápidos y hábiles, si no que deben alcanzar eso mejor, más rápido y más hábilmente. La velocidad de Internet debe ser imprimada a las Respuestas de los Recursos Humanos, es decir, responder en tiempo real tanto como sea posible.

En conclusión la Gestión o Gerencia de los Recursos Humanos requiere ofrecer programas, prácticas, procesos y modelos en los distintos subsistemas que lo conforman para desarrollar en la gente características que propicien mejores resultados, mayor rapidez al dar respuestas y mayor habilidad. Entendiendo así un nuevo desafío gerencial estratégico.

Finalmente la conducción de los Recursos Humanos a través del enfoque estratégico de competencias promueve con sus resultados la nueva manera de pensar y de desarrollar a la gente en su función de los objetivos organizacionales e individuales de los trabajadores.

Significa entonces, que al crear estas disposiciones estratégicas para el área gerencial y entrelazarlas con la estrategia empresarial se concreta, la creación de una unidad de Recursos Humanos que haga énfasis para que sus trabajadores se transformen en los principales activos de la organización y sean a su vez en la medida, los que aporten con sus competencias el logro de la misión, visión y metas organizacionales del pensamiento futuro del mundo globalizado y competitivo.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de la nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez,

cambios en las estructuras al interior de las mismas, existiendo la tendencia el aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE POR COMPETENCIAS.

Tomando como principal referencia a Alles (2006), nos indica que, para trabajar con un esquema por competencias es necesario “comenzar por el principio” esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos.

- Definir visión y misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Es imprescindible que la máxima conducción de la compañía participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

Como definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias

Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquemas de remuneraciones.

La aplicación de un esquema de competencias por niveles

A continuación se dan ejemplos de una competencia con sus grados y de perfiles por competencias. Se tomaron solo para explicar la idea central de la competencia “trabajo en equipo” con sus cuatro grados (A el más alto y D el más bajo).

A: Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer *Es una desviación tipo por encima del promedio del desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.*

B: Bueno, por sobre el estándar

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido, el grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: *por lo general esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se le considera competente para el puesto.* No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel

COMO APLICAR EN CADA UNO DE LOS DISTINTOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

A) Selección

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

B) Entrevistas por Competencias

Hemos destinado dos obras especialmente a este tema uno de los más difíciles a la hora de entrenar especialistas. Todos ellos creen saber entrevistar. Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo.

La clave es detectar a través de las preguntas los *comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que desea evaluar.*

C) Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial.

Las empresas cuando implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé remplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias. Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el

esperado. Simplemente sabrá que debe hacer, entrenar, cambiar puestos o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

D) Planes de carrera y planes de sucesión

Se deriva de lo ya comentado, los planes de carrera y de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puesto. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

E) Capacitación y Entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de las evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe que competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

F) Desarrollo de los recursos humanos

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos con relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y los valores.

G) Evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar, vale acá el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los entrevistadores.

Los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten nuevas técnicas.

H) Evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

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

I) Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores

con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

CONCEPTUALIZACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Chiavenato, I. (2002), nos dice que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionamiento el individuo con un gran labora y satisfacción laboral". Por lo tanto, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor resultado su desenvolvimiento.

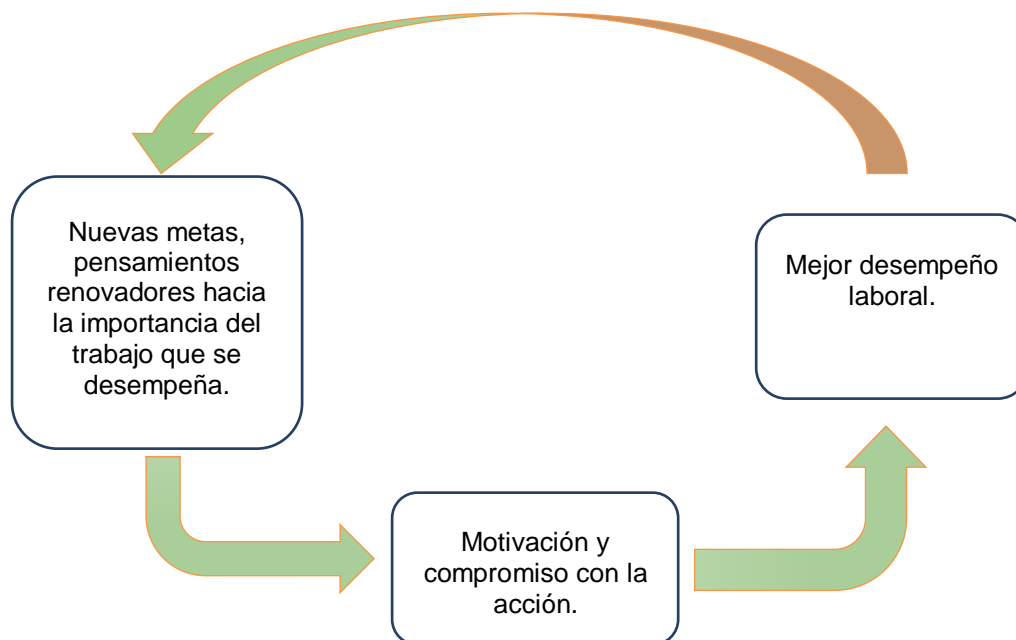
Drucker, P. (2002), al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins, S. (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. En estas definiciones se puede apreciar que estas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo entonces imprescindible la capacidad presente en los integrantes de la organización, logrando así el resultado satisfactorio en cada uno de los objetivos propuestos.

Santos (1993), el desempeño óptimo como función de la motivación las variables del desempeño laboral son:

- Las condiciones de trabajo.
- Grado de capacitación.
- Experiencia y tecnificación.
- Salud física y emocional.
- Grado de colaboración entre compañeros, directivos, superiores.
- Grado de motivación hacia la actividad vio los frutos que este produce.

Figura 1: Desempeño laboral como función de la motivación



Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierte en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación de desempeño permite diagnosticar el nivel de desempeño laboral del personal, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades de cada cargo y cada trabajador, de esta manera se busca promover una cultura de mejora continua, crear estrategias que permitan promover el desarrollo profesional, buscar políticas que permitan crear beneficios para el trabajador en la parte económica y profesional.

Según **Chiavenato, I. (2001)** indica que: "La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, va que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño, es un proceso que permite recabar información sobre los trabajadores en sus actividades diarias, realizando un análisis que determine la

eficiencia con la que se cumplen sus funciones de una manera objetiva e imparcial, que permita mejorar la eficacia en la gestión de los gerentes, jefes, mandos medios, orientando sus actividades y conductas de una manera adecuada y positiva, de igual forma permitiendo mejorar la comunicación entre todos y estableciendo una motivación positiva en la cual se supla las necesidades de todos, en cuanto al desarrollo profesional, de formación y adecuación del puesto.

Los objetivos de realizar una evaluación de desempeño laboral en las empresas encaminadas a crecer organizacionalmente, son los siguientes:

- Determinar si el personal cumple de manera adecuada con las funciones y responsabilidades de su cargo.
- Informar al personal los resultados de la evaluación y lo que la empresa espera de ellos en cuanto a las mejoras que se den internamente.
- Reconocer los méritos y resultados positivos, determinando fortalezas y debilidades de cada cargo y trabajador.
- Manejar un programa de capacitación continua con proyecciones de desarrollo profesional.
- Corregir las fallas detectadas en la evaluación, mediante procesos claros y precisos, tomando en cuenta que toda la empresa debe entenderlos y aplicarlos de manera correcta.
- Mejorar la comunicación y la relación interpersonal entre jefes y empleados, creando un buen clima laboral.

Para determinar la responsabilidad de la evaluación se puede otorgar a los gerentes como las personas responsables de dirigir al personal, con asesoramiento de una persona experta en este campo, que determine los criterios para la evaluación, en algunas empresas permiten que los empleados formen parte de su propia evaluación, es decir realicen una autoevaluación, determinada por parámetros establecidos por los gerentes, en otros casos, se unen los empleados y jefes buscando mayor objetividad en los resultados y un ambiente democrático.

Robbins, S. (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por lo gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas.

Chiavenato (2009), en un nuevo concepto la evaluación de desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

¿Por qué se evalúa el desempeño? Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explica el interés de la organización por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- Recompensas, es la evaluación por méritos.
- Retroalimentación, proporciona información de la percepción que tienen las personas que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como actitudes y competencias.

- Desarrollo, permite saber cuáles son sus puntos fuertes (aquello que puede aplicar) y los débiles (aquello que debe mejorar por entrenamiento)
- Relaciones, permite al colaborador mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean.
- Percepción, la evaluación le permite tener una percepción de sí mismo y de su entorno social.
- Potencial de desarrollo, permite conocer a fondo el potencial de sus colaboradores de modo que se define programas de evaluación y desarrollo.
- Asesoría, la información servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. Son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así lo trabajadores alcanzan su mayor desempeño en estos factores sin importar el puesto que ocupen, entonces si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señalando a los trabajadores de su importancia, el número de factores de la evaluación varía según intereses de cada organización, en el cuadro N° 02 muestra los criterios que usan las organizaciones para la evaluación.

Tabla 1: Criterios para la evaluación del desempeño

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamiento	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones interpersonales	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Ausencia de accidentes
Honestidad	Liderazgo	Mantenimiento del equipamiento
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Cumplimiento de los plazos
Buen juicio	Responsabilidad	Enfoque en los resultados
Capacidad de situaciones	Actitud e iniciativas	
Facilidad para aprender	Personalidad	

Fuente: Chiavenato (2009)

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Según Feldman, R. S. (1998), el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

El empleado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse este, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes.

a) Adaptación del individuo al cargo

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le a asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida.

Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas a favor de la empresa.

b) Ascensos e incentivos

En la mayoría de las empresas cuando se dan los ascensos existen problemas y conflictos por los trabajadores no ascendidos, esto se debe a que no tienen en claro el por qué se dan los ascensos o promociones a algunos trabajadores, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño en las pymes es evitar es evitar conflictos y mal entendidos cuando se presenten los ascensos, es decir que los trabajadores conozcan a detalle el porqué del ascenso o el por qué no.

Uno de los objetivos del manual básico de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa el por qué. Es de importancia proporcionarles los resultados a todos los trabajadores indicando el por qué se incentivó a ciertos trabajadores y el por qué no se le incentivo a otros. Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las pymes es conocer a que trabajadores de les estimulara o reconocerá por su eficiencia, este estimulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

c) Auto-perfeccionamiento del empleado

El manual básico para la evaluación del desempeño en las pymes puede guiar al trabajador hacia un auto-perfeccionamiento constante, es decir darle a conocer al trabajador lo que se espera de él y darle a conocer sus fallas así como sus aciertos para que este mejore día con día.

d) Estímulo a la mayor productividad

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las pymes es conocer a que trabajadores de les estimulara o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

e) Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan los estándares de la empresa, de tal manera que se ajusten a ellos, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las PyMEs será el tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la empresa.

f) Retroalimentación de información al individuo

Uno de los para el cual nos sirve el presente manual es la recaudación de información sobre el rendimiento laboral para así genera una retroalimentación de los empleados para una mejora continua.

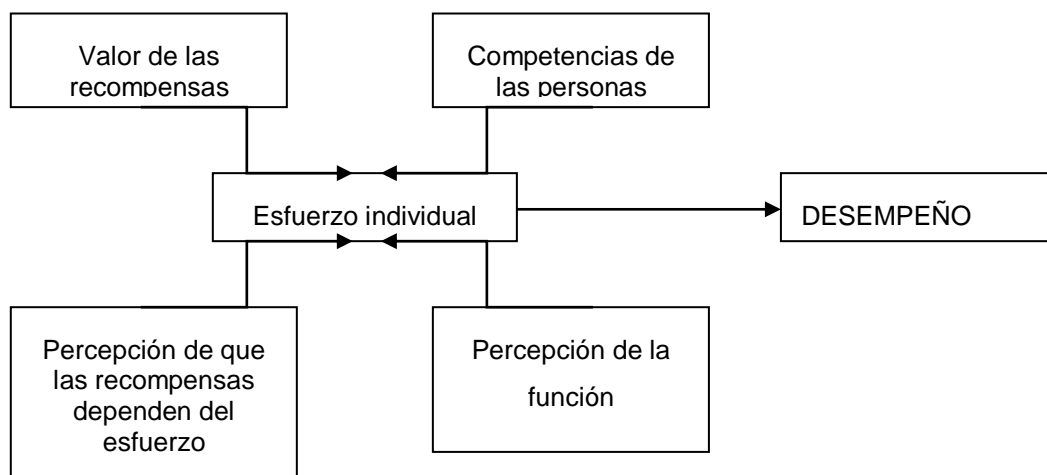
FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO

Según **Schwartz, D. (1994)**, los factores que afectan el desempeño pueden ser cambios positivos y negativos. Como por ejemplo:

- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencias.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción y capacitación.
- Días de pago, problemas con algún empleado.

Chiavenato (2009), el desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta hacer.

Figura 2: Los principales factores que afectan al desempeño.



Fuente: Chiavenato (2009)

VENTAJAS DE VALORAR EL DESEMPEÑO

Para Gorriti (2007), es de suma importancia conocer las ventajas de valorar el desempeño debido a que con estas se debe de estimular al empleado dándoselas a conocer para que este se motive y conozca de que manera le ayudara el ser evaluado, las ventajas del punto de vista del empleado y desde el punto de vista de la empresa son las siguientes.

a) Desde el punto de vista del empleado

- La información sobre el desempeño obtenido es necesaria y deseada por los empleados.
- La mejora del rendimiento requiere una valoración previa.
- Por la justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimientos entre los empleados.
- La valoración y el reconocimiento puede motivar a los trabajadores.
- Desde el punto de vista de la organización
- Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar a los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas y determinar a los empleados que tienen condiciones para ascender transferirlos.
- Le ofrece oportunidades a los empleados no solo con ascensos sino como desarrollo profesional.

2.3. Operacionalización de variables

A) Variable Independiente

Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias

B) Variable Dependiente

Desempeño laboral

Tabla 2: Operacionalización de variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE
MODELO DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS Referido al proceso de mejorar el rendimiento, desempeño y la productividad de la empresa; buscando identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo, para que de esta manera se pueda definir la planificación, el diseño organizacional, la definición de los puestos, el reclutamiento y la selección del RRHH de una manera correcta.	Selección, entrevista y evaluación del Recurso Humano	Selección. Entrevista por competencias. Evaluación del potencial.	
	Desarrollo del Recurso Humano	Capacitación y entrenamiento. Planes de carrera y sucesión. Desarrollo de las competencias.	Escala de Lickert
	Evaluación y Compensación	Evaluación del rendimiento. Sistema de compensaciones.	
DESEMPEÑO LABORAL Referido a la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones de acuerdo a sus habilidades, comportamientos, metas y resultados; los cuáles son necesarios para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.	Habilidades/ capacidades	Capacidad de Situaciones. Conocimiento del puesto.	
	Comportamientos	Desempeño de la tarea. Espíritu de equipo. Responsabilidad. Relaciones interpersonales. Cantidad de trabajo. Calidad del trabajo. Enfoque en resultados. Cumplimiento de los plazos.	Escala de Lickert
	Metas y resultados		

2.4. Diseño de investigación

El tipo de investigación según el diseño de investigación es Cuasi-experimental; puesto que, se va a manipular deliberadamente la variable independiente (Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias) para ver su efecto y relación con la variable dependiente (Mejora del desempeño laboral).

Según el nivel de investigación, es una investigación explicativa; ya que, buscaremos la razón por la cual nuestra variable independiente (Sistema de Gestión de Recursos

Humanos por competencias) y nuestra variable dependiente (Mejora del desempeño laboral) están relacionadas.

2.5. Unidad de estudio

La unidad de estudio serán los colaboradores de la Cooperativa San Pio X Ltda.

2.6. Población

En este estudio, la población está conformada por las personas que laboran en la Cooperativa San Pio X Ltda, y ascienden a un total de 29.

2.7. Muestra (muestreo o selección)

El cálculo de una muestra no será necesario en esta investigación, puesto que, se trabajará con la población.

2.8. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Los datos para la realización de esta investigación serán obtenidos mediante las técnicas: entrevista, encuesta, observación directa y análisis de documentos internos, ya que se realizarán cuestionarios y consultarán las informaciones contenidas en documentos impresos y virtuales, para la extracción de la información necesaria para la investigación.

Los instrumentos que serán utilizados son:

- La guía de entrevista para entrevista.
- El cuestionario para la encuesta.
- La guía de observación para la observación directa
- El fichaje para el análisis bibliográfico y análisis de documentos.

Los datos obtenidos serán procesados mediante el software Excel y sintetizados en cuadros, gráficos, mediante el análisis comparativo de los datos estadísticos, teniendo en cuenta los objetivos que se quieren alcanzar.

2.9. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Las actividades que se realizará para desarrollar la investigación, son:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otras.
- Tabulación o realización de cuadros según variables de la hipótesis que se propuso.
- Representación gráfica.
- Análisis de los resultados estadísticos de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteadas.
- Interpretación de los resultados, con el apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- Comprobación y verificación de la hipótesis.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1. Resultados de las encuestas

A continuación se presentan los gráficos y su respectiva interpretación de acuerdo con resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda; dicha encuesta cuenta con 23 preguntas, dividida en dos partes de acuerdo a las dos variables involucradas: la primera parte es sobre Gestión de recursos humanos por competencias (12 preguntas planteadas de acuerdo a sus 3 dimensiones) y la segunda es sobre Desempeño laboral (11 preguntas planteadas de acuerdo a sus 3 dimensiones).

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para contribuir a la mejora del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

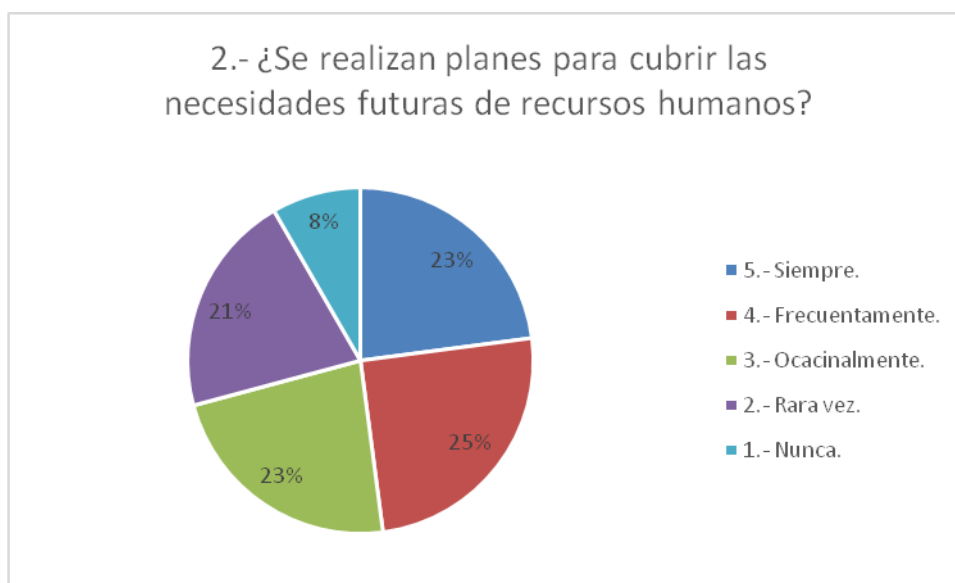
Figura 3: Pregunta 1



Fuente: Elaboración Propia

El 44% de los 29 encuestados correspondiente a 14 empleados del total manifiesta que frecuentemente la cooperativa tiene una renuncia prevista de un colaborador y un 40% correspondiente a 12 empleados manifiesta que siempre. Mientras que un pequeño porcentaje 10% correspondiente a 3 empleados dicen que en ocasiones se ha respetado. Se puede determinar que la mayor parte de los empleados encuestados consideran que la cooperativa tiene una renuncia prevista de un colaborador.

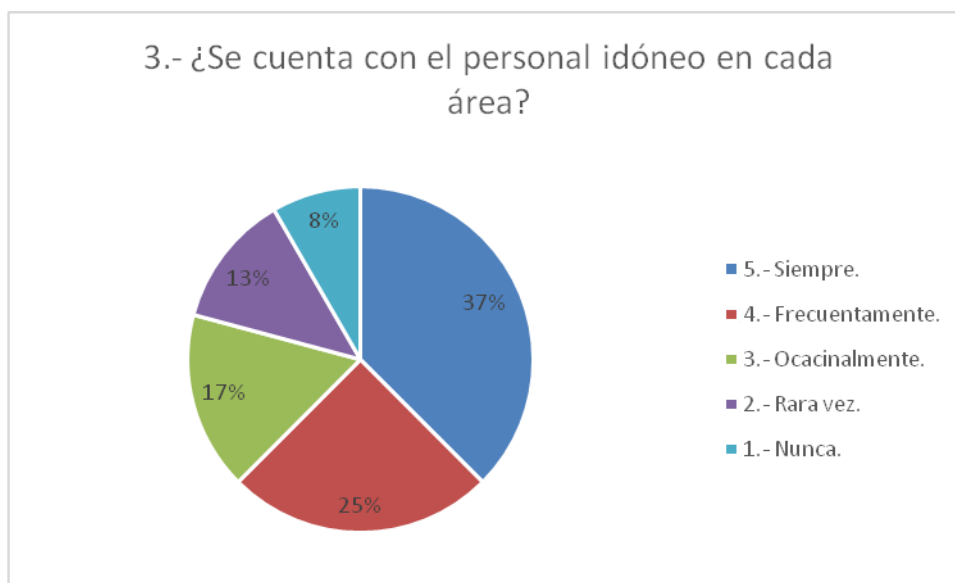
Figura 4: Pregunta 2



Fuente: Elaboración Propia

El 25% de los 29 encuestados correspondiente a 08 empleados del total manifiesta que frecuentemente se realizan planes para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos y un 23% correspondiente a 07 empleados manifiesta que siempre ha sido bueno. Mientras que un porcentaje del 21% correspondiente a 06 empleados dicen que en ocasiones es bueno. Se puede determinar que se realizan planes para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos.

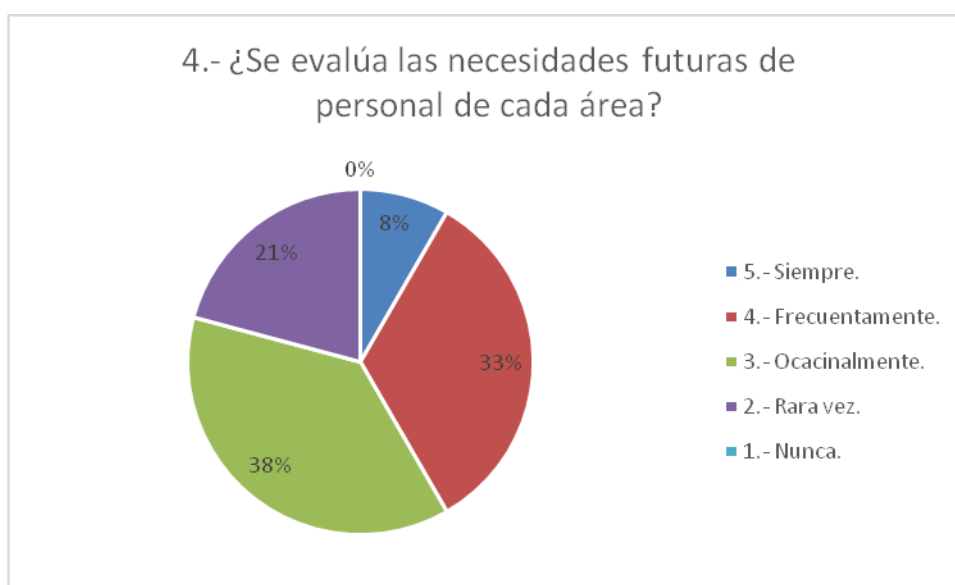
Figura 5: Pregunta 3



Fuente: Elaboración Propia

El 37% de los 29 encuestados correspondiente a 11 empleados del total manifiesta que siempre se cuenta con el personal idóneo en cada área y un 25% correspondiente a 07 empleados manifiesta que frecuentemente. Mientras que un porcentaje del 17% correspondiente a 5 empleados dicen que en ocasiones lo han tenido. Se puede determinar que la mayoría de los encuestados manifiestan que se cuenta con el personal idóneo en cada área.

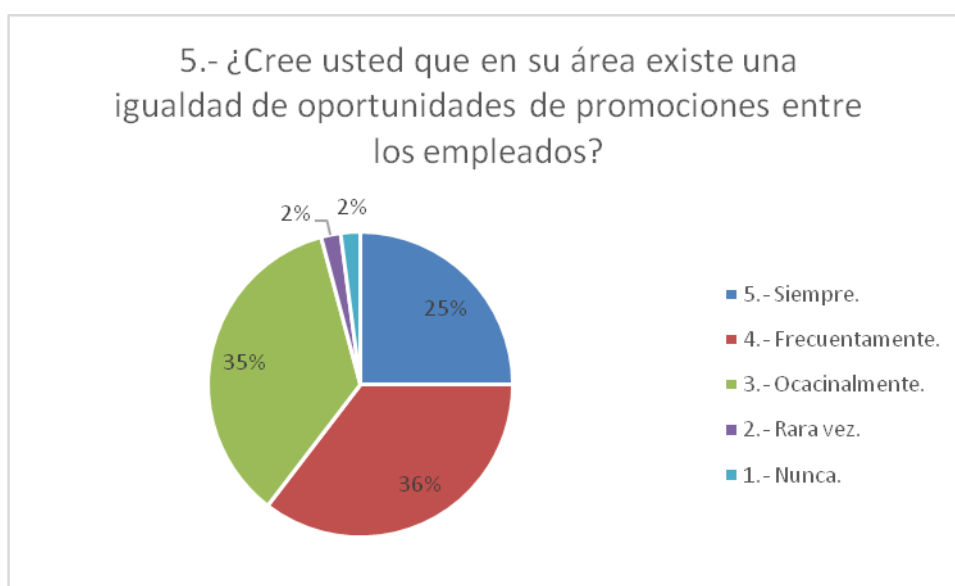
Figura 6: Pregunta 4.



Fuente: Elaboración Propia

El 38% de los 29 encuestados correspondiente a 11 empleados del total manifiesta ocasionalmente se evalúa frecuentemente las necesidades futuras de cada área, y un 33% correspondiente a 10 empleados manifiesta que están frecuentemente. Mientras que un porcentaje del 21% correspondiente a 06 empleados dicen que rara vez. Se puede determinar que la mayoría de los encuestados manifiestan que ocasionalmente se evalúan las necesidades de cada área.

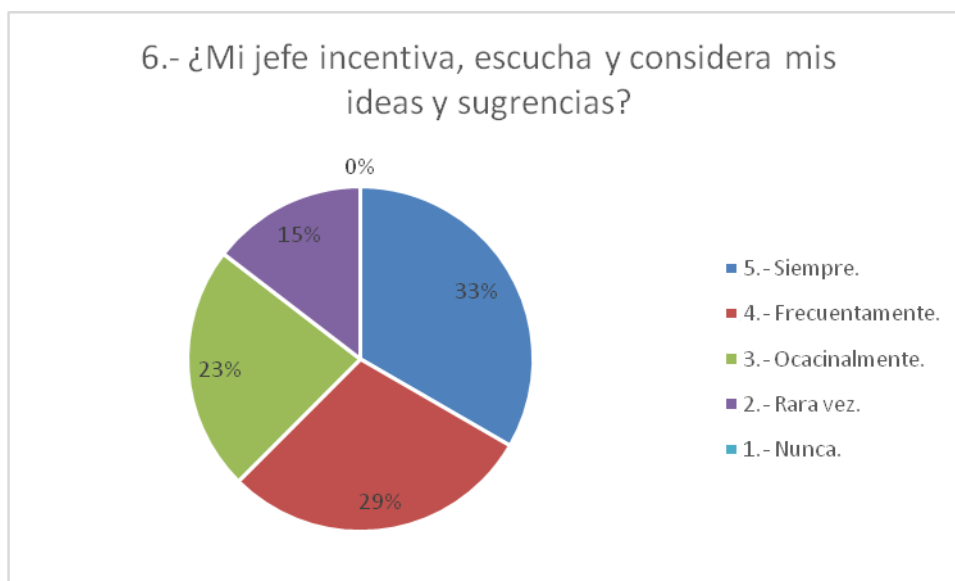
Figura 7: Pregunta 5



Fuente: Elaboración Propia

El 36% de los 29 encuestados correspondiente a 11 empleados del total manifiesta que existe una igualdad de oportunidades y promoción, y un 35% correspondiente a 10 empleados manifiesta que en ocasiones. Mientras que un porcentaje del 25% correspondiente a 08 empleados dicen que siempre hay una igualdad. Se puede determinar que la mayoría de los encuestados manifiestan tener un buen desarrollo profesional.

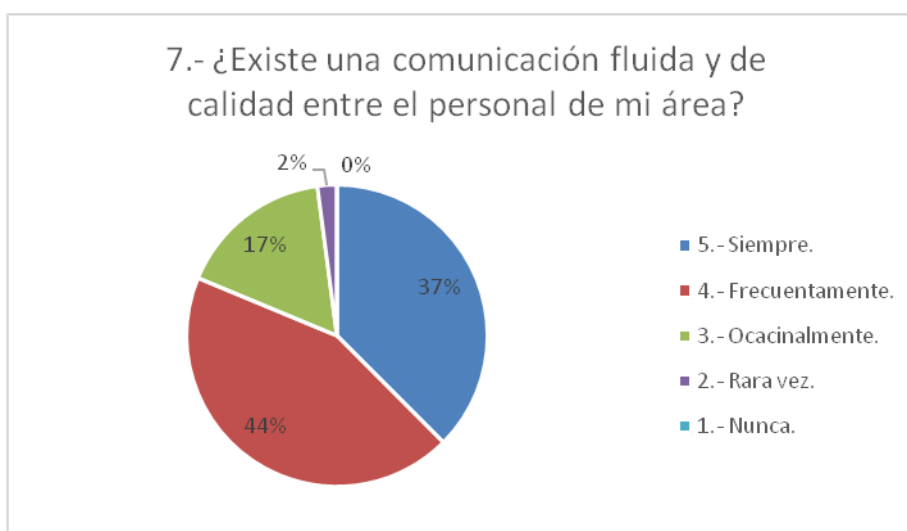
Figura 8: Pregunta 6



Fuente: Elaboración Propia

El 33% de los 29 encuestados correspondiente a 10 empleados del total manifiesta que siempre su jefe incentiva, escucha y considera las ideas y sugerencias de los empleados, y un 29% correspondiente a 09 empleados manifiesta que frecuentemente lo hace. Mientras que un porcentaje del 23% correspondiente a 07 empleados dicen que en ocasiones. Se puede determinar que la mayoría de los encuestados manifiestan que siempre existe una buena comunicación.

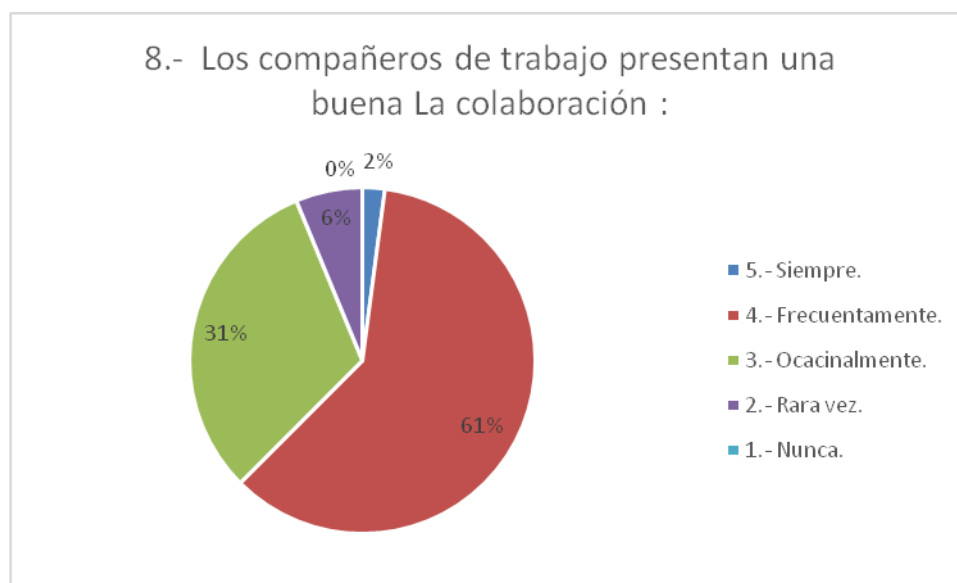
Figura 9: Pregunta 7



Fuente: Elaboración Propia

El 44% de los 29 encuestados correspondiente a 21 empleados del total manifiesta que frecuentemente se da una comunicación fluida y de calidad entre jefe y empleado, y un 37% correspondiente a 18 empleados manifiesta que siempre lo hace. Mientras que un porcentaje del 17% correspondiente a 8 empleados dicen que en ocasiones. Se puede determinar que la mayoría de los encuestados manifiestan que siempre existe una buena comunicación.

Figura 10: Pregunta 8



Fuente: Elaboración Propia

El 61% de los 29 encuestados correspondiente a 18 empleados del total manifiesta que frecuentemente la colaboración entre compañeros de trabajo es buena y un 31% correspondiente a 09 empleados manifiesta que medianamente lo hace. Mientras que un porcentaje del 6% correspondiente a 3 empleados dicen que rara vez. Se puede determinar que la mayoría de los encuestados manifiestan que siempre existe una buena comunicación.

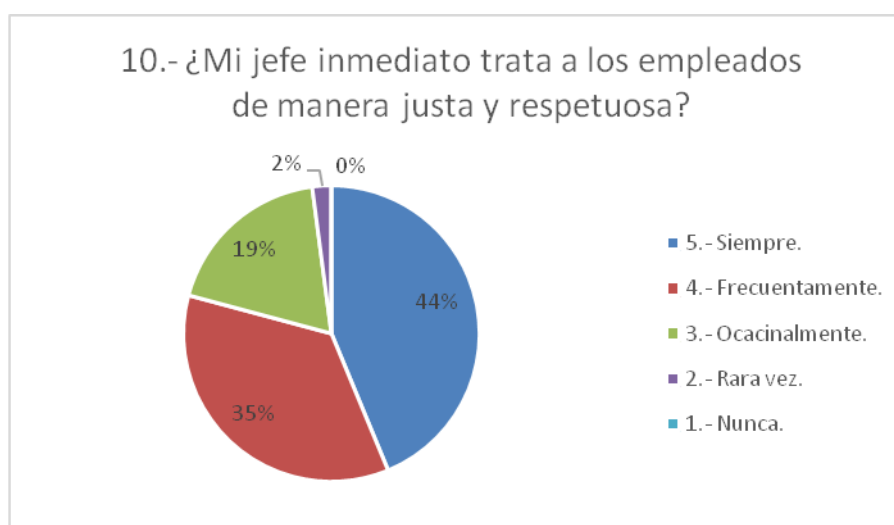
Figura 11: Pregunta 9



Fuente: Elaboración Propia

El 48% de los 29 encuestados correspondiente a 14 empleados del total manifiesta que siempre todos los colaboradores se sienten responsables de cuáles son sus objetivos alcanzar y un 35% correspondiente a 10 empleados manifiesta que frecuentemente lo hace. Mientras que un porcentaje del 11% correspondiente a 3 empleados dicen que en ocasiones. Se puede determinar que la mayoría de los encuestados manifiestan que siempre existe una buena comunicación.

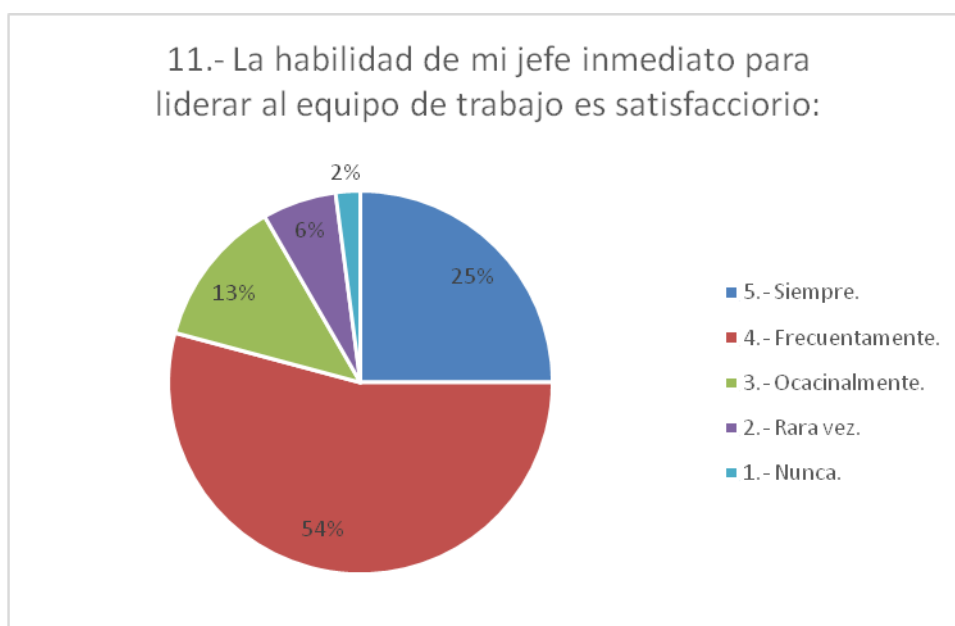
Figura 12: Pregunta 10



Fuente: Elaboración Propia

El 44% de los 29 encuestados correspondiente a 12 empleados del total manifiesta que su jefe siempre trata a sus empleados de manera justa y respetuosa, y un 35% correspondiente a 10 empleados manifiesta que frecuentemente. Se puede determinar que la mayor parte de los empleados encuestados consideran que su jefe tiene un buen liderazgo y que su trato es adecuado de manera justa y respetuosa.

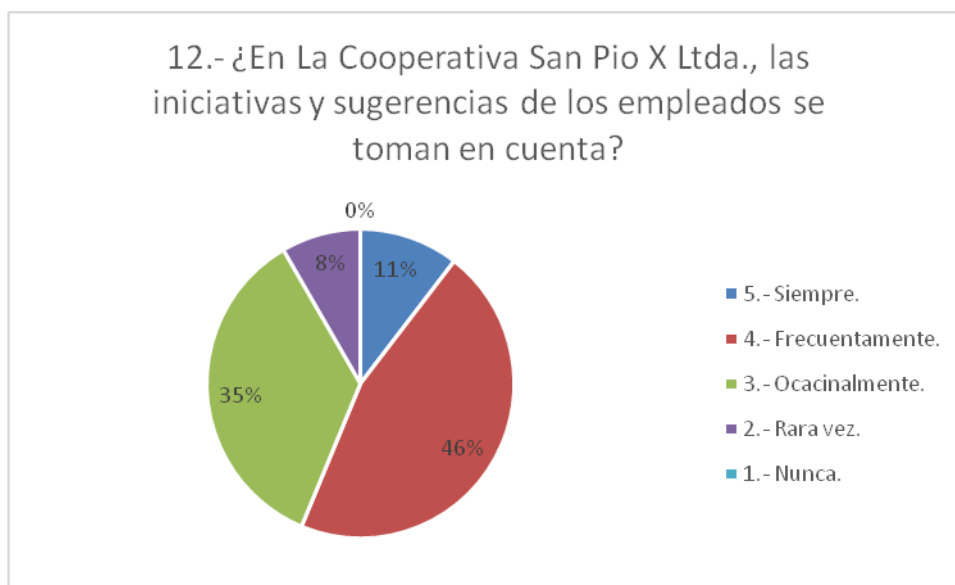
Figura 13: Pregunta 11



Fuente: Elaboración Propia

El 54% de los 29 encuestados correspondiente a 15 empleados del total manifiesta que la habilidad de su jefe para liderar al equipo de trabajo es adecuada, y un 25% correspondiente a 07 empleados manifiesta que es muy adecuada. Se puede determinar que la mayor parte de los empleados encuestados consideran que existe una buena capacidad de liderazgo por parte de su jefe. Por lo cual se establece que existiría un buen grado de liderazgo.

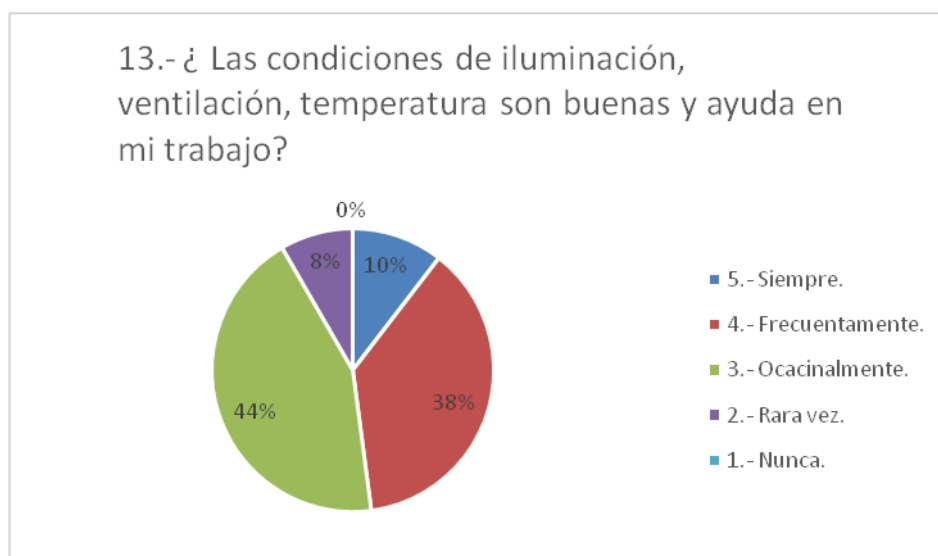
Figura 14: Pregunta 12



Fuente: Elaboración Propia

El 46% de los 29 encuestados correspondiente a 14 empleados del total manifiesta que frecuentemente sus iniciativas y sugerencias son tomadas en cuenta por su jefe, y un 35% correspondiente a 10 empleados manifiesta que ocasionalmente. Se puede determinar no siempre que la mayor parte de los empleados encuestados consideran que sus iniciativas y sugerencias si son tomadas en cuenta por su jefe. Por lo cual se establece que existiría un buen grado de liderazgo.

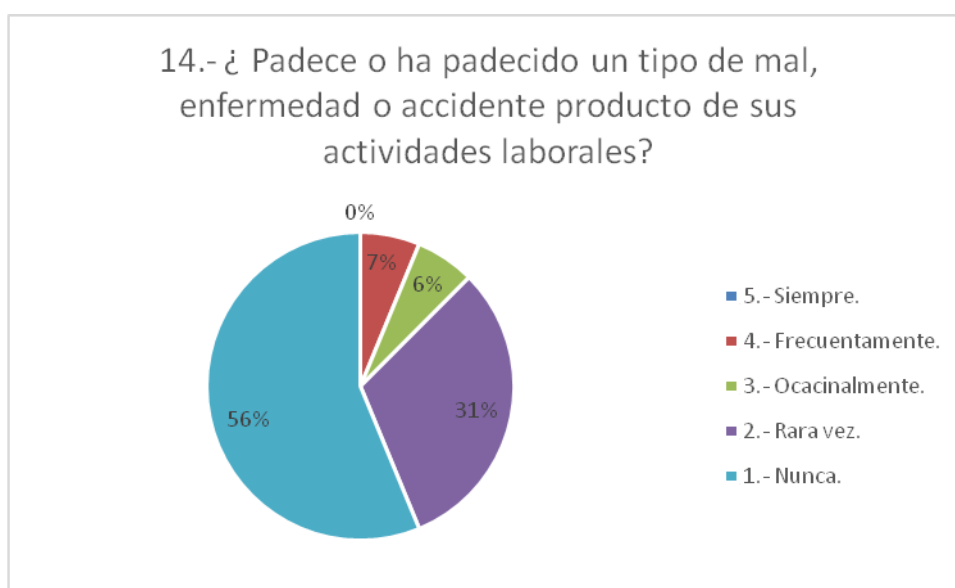
Figura 15: Pregunta 13



Fuente: Elaboración Propia

El 44% de los 29 encuestados correspondiente a 13 empleados del total manifiesta que en su puesto de trabajo las condiciones de iluminación, ventilación y temperatura son regular; y un 38% correspondiente a 11 empleados manifiesta que es buena. Se puede determinar los empleados encuestados están cómodos con las condiciones de iluminación, ventilación y temperatura de la Cooperativa. Por lo cual se establece que existirían buenas condiciones físicas de trabajo.

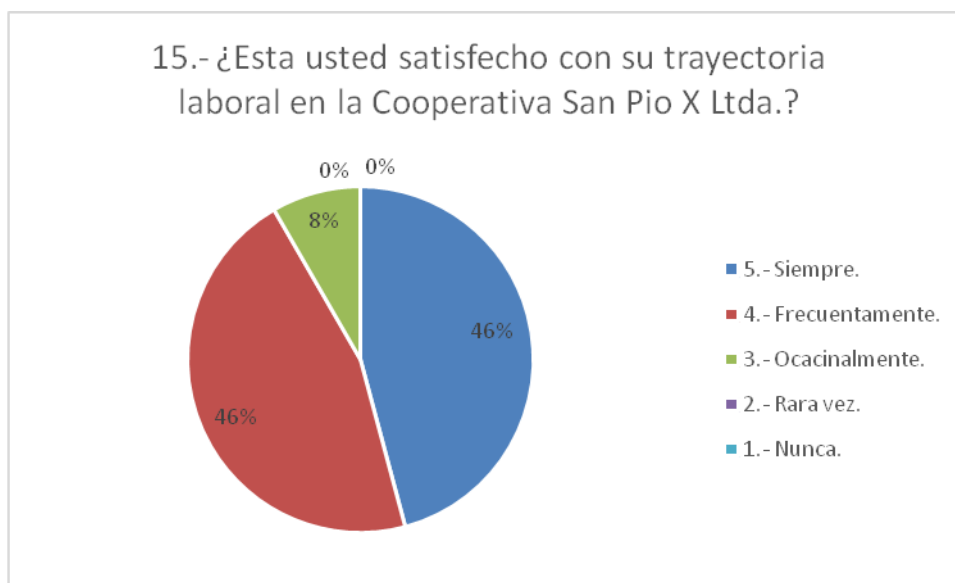
Figura 16: Pregunta 14



Fuente: Elaboración Propia

El 56% de los 29 encuestados correspondiente a 16 empleados del total manifiesta que nunca han padecido algún tipo de mal, enfermedad o accidente producto de sus actividades; y un 31% correspondiente a 09 empleados manifiesta que sólo una vez. Se puede determinar la mayoría de empleados encuestados no han padecido algún tipo de mal, enfermedad o accidente producto de sus actividades. Por lo cual se establece que existirían buenas condiciones físicas de trabajo en la Cooperativa San Pio X Ltda. ya que no afectan la salud de los trabajadores.

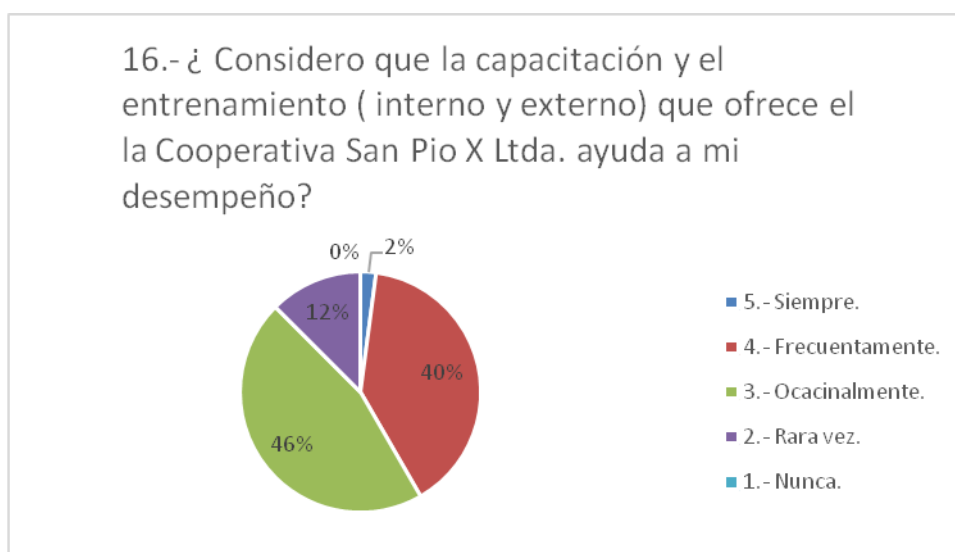
Figura 17: Pregunta 15



Fuente: Elaboración Propia

El 46% de los 29 encuestados correspondiente a 14 empleados del total manifiesta que siempre están satisfechos con su trayectoria laboral en el Centro de salud Baños del Inca, y otros 46% correspondiente a 13 empleados manifiestan que frecuentemente. Se puede determinar la mayoría de empleados encuestados están satisfechos con su trayectoria laboral en la Cooperativa San Pio X Ltda.

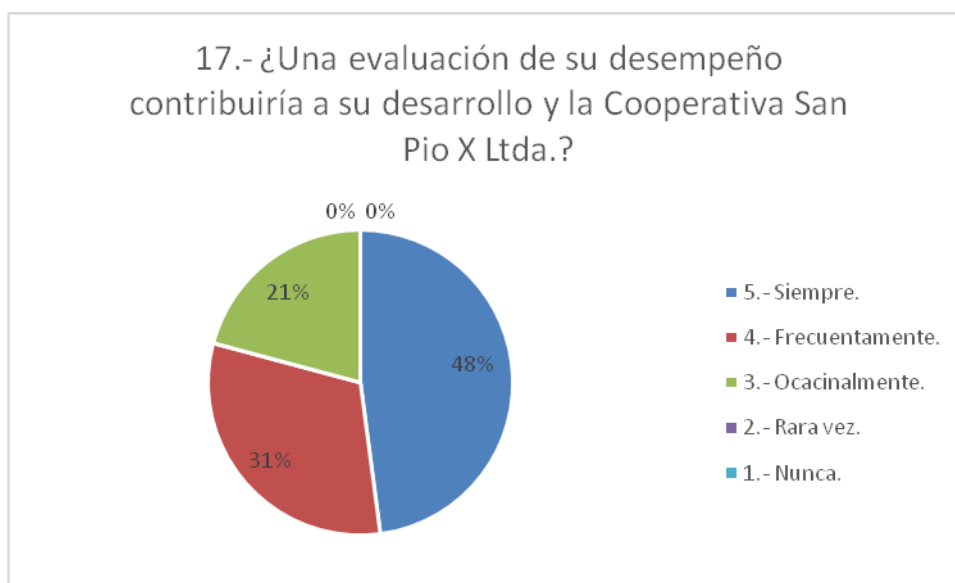
Figura 18: Pregunta 16



Fuente: Elaboración Propia

El 46% de los 29 encuestados correspondiente a 14 empleados del total manifiesta es regular y el 40% correspondiente a 12 empleados manifiestan es buena. Se puede determinar la mayoría de empleados encuestados consideran que la capacitación que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda no es muy buena. Por lo cual, se establece que esto afectaría negativamente en el desarrollo de los empleados de la Cooperativa San Pio X Ltda.

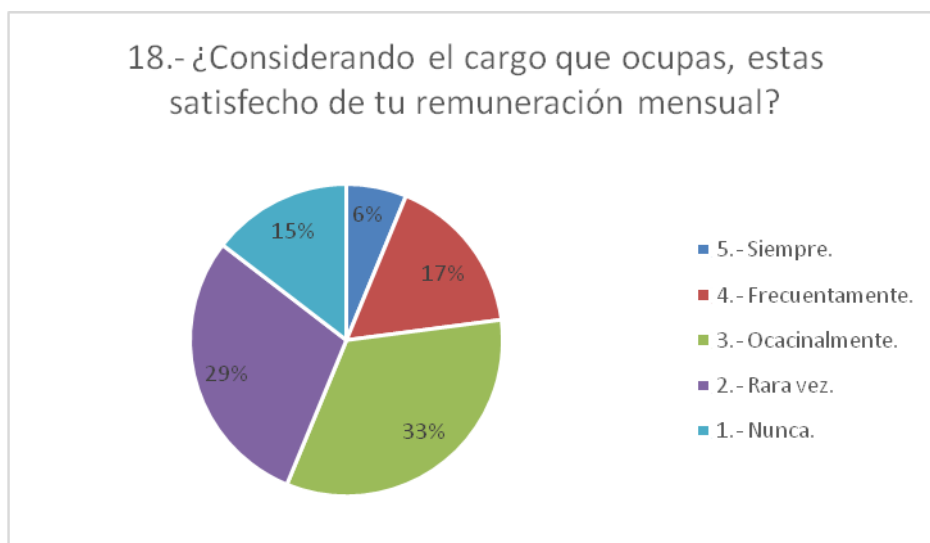
Figura 19: Pregunta 17



Fuente: Elaboración Propia

El 48% de los 29 encuestados correspondiente a 14 empleados del total manifiesta que siempre una evaluación de su desempeño contribuye a su desarrollo y al desarrollo de la Cooperativa San Pio X Ltda., y el 31% correspondiente a 09 empleados manifiestan que frecuentemente. Se puede determinar la mayoría de empleados encuestados consideran que es bueno una evaluación de su desempeño para contribuir a su desarrollo y al desarrollo de la Cooperativa San Pio X Ltda. Por lo cual se establece que los trabajadores están de acuerdo con que esto afectaría positivamente en su desarrollo profesional.

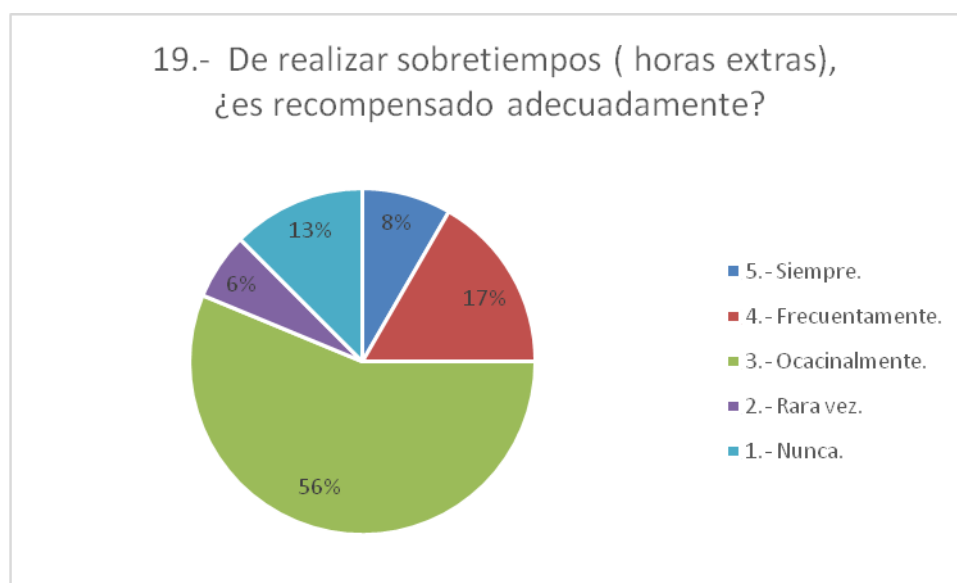
Figura 20: Pregunta 18



Fuente: Elaboración Propia

El 33% de los 29 encuestados correspondiente a 10 empleados del total manifiesta que su remuneración mensual es medianamente adecuado considerando el cargo que ocupan, y el 29% correspondiente a 09 empleados manifiestan que es poco adecuado. Se puede determinar que casi la mayoría de empleados encuestados no están muy satisfechos con su remuneración mensual. Por lo cual se establece que las remuneraciones de los trabajadores no son las adecuadas.

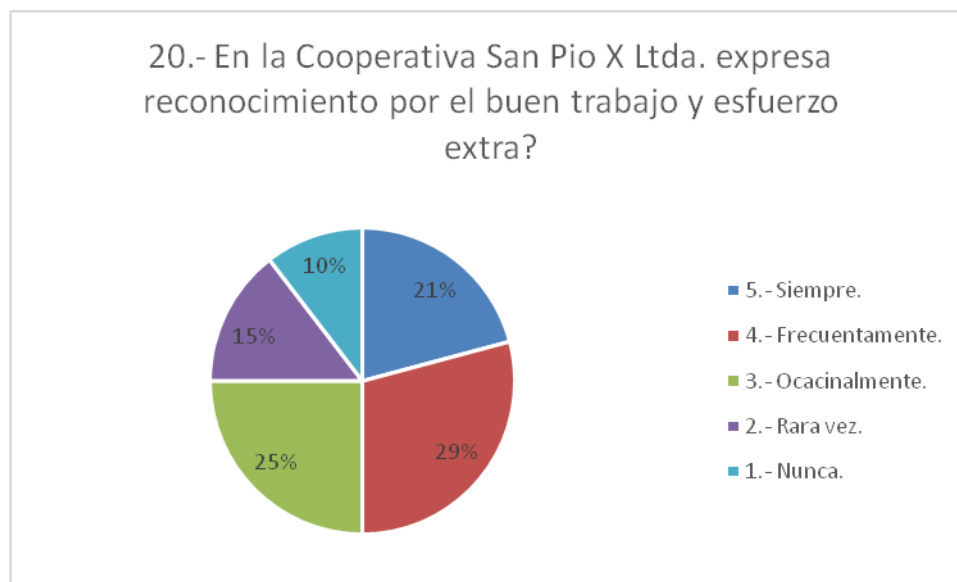
Figura 21: Pregunta 19



Fuente: Elaboración Propia

El 56% de los 29 encuestados correspondiente a 16 empleados del total manifiesta que al realizar sobretiempos les gustaría que se les recompense 50% económico y 50% de descanso físico, y el 17% correspondiente a 8 empleados manifiestan que 75% económico y 25% de descanso físico. Se puede determinar la mayoría de empleados encuestados consideran que tanto el descanso físico como la retribución económica son igual de importantes al momento de recompensarles por tiempos extras, sin embargo existe un pequeño porcentaje más de empleados que se inclina por una recompensa económica. Por lo cual se establece que la retribución económica es importante para los trabajadores.

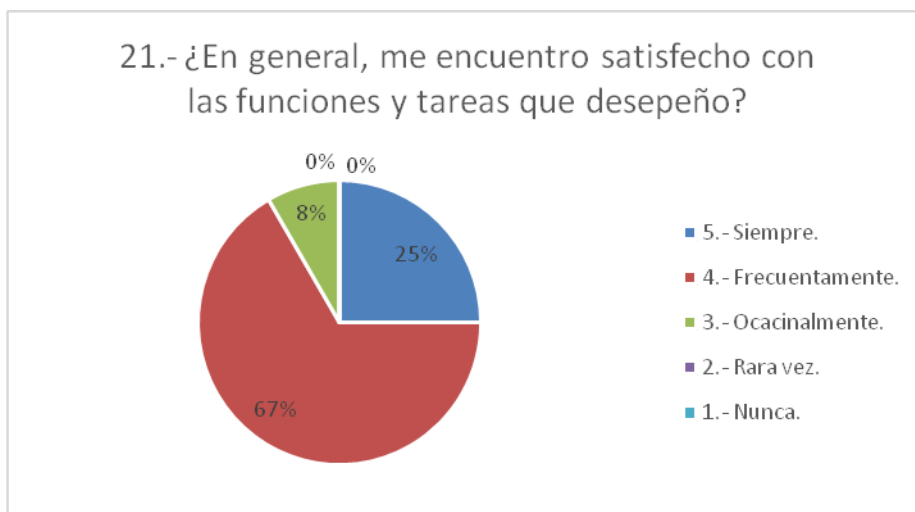
Figura 22: Pregunta 20



Fuente: Elaboración Propia

El 29% de los 29 encuestados correspondiente a 08 empleados del total manifiesta que frecuentemente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda, se les expresa reconocimiento por el buen trabajo y esfuerzo extra, y el 25% correspondiente a 07 empleados manifiestan que ocasionalmente. Se puede determinar la mitad de empleados encuestados consideran que en la Cooperativa San Pio X Ltda, si se les expresa reconocimiento por el buen trabajo y esfuerzo extra y la otra mitad que no siempre. Por lo cual se establece que los trabajadores se sienten adecuadamente compensados.

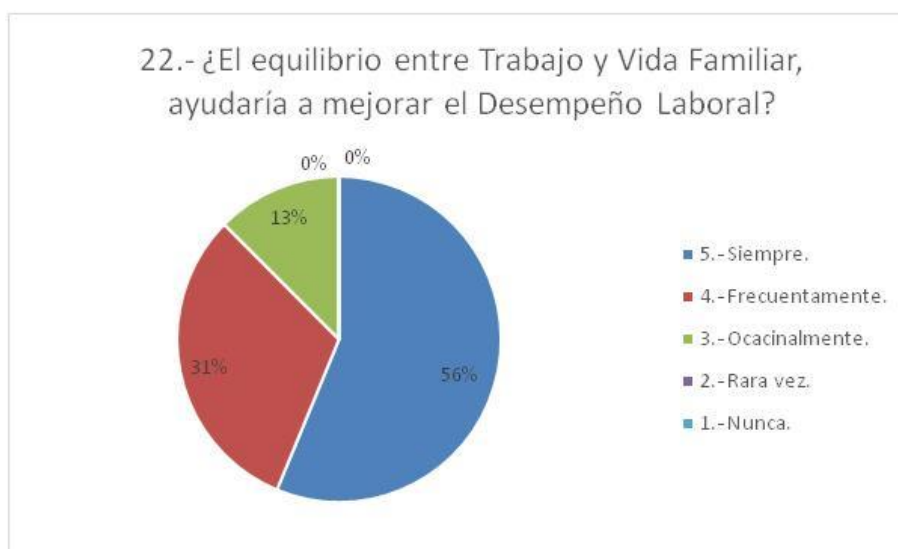
Figura 23: Pregunta 21



Fuente: Elaboración Propia

El 67% de los 29 encuestados correspondiente a 20 empleados del total manifiesta que está satisfecho con las funciones y tareas que desempeña, y un 25% correspondiente a 07 empleados están muy satisfecho, mientras que un pequeño porcentaje de 8% correspondiente 2 empleados están poco satisfecho. Se puede determinar que existe una buena motivación laboral sin ningún problema.

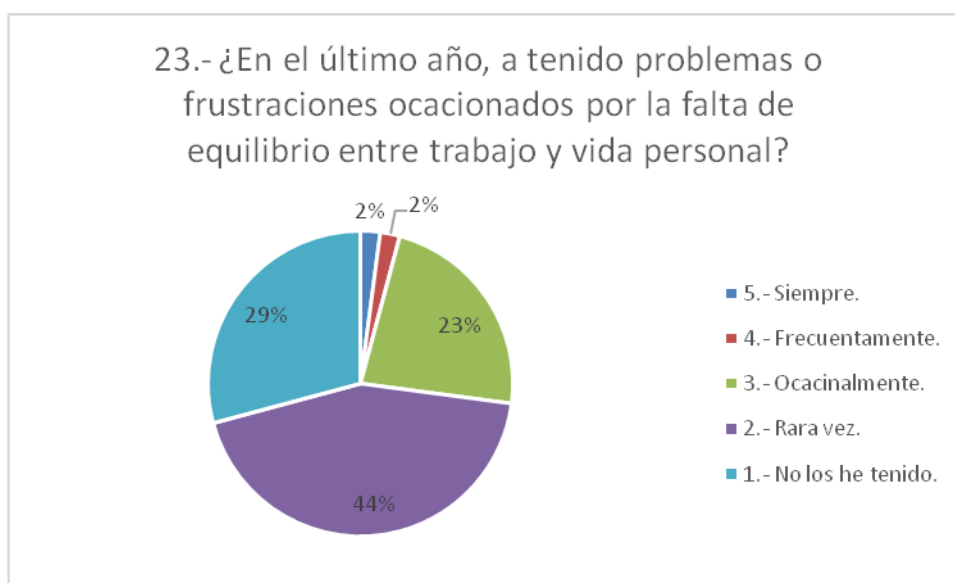
Figura 24: Pregunta 22



Fuente: Elaboración Propia

El 56% de los 29 encuestados correspondiente a 16 empleados del total manifiesta que siempre hay un buen equilibrio entre el trabajo y vida familiar que ayudara a tener un mejor desempeño laboral y un 31% correspondiente a 09 empleados es frecuentemente, mientras que un pequeño porcentaje de 13% que equivale a 04 empleados en ocasiones. Se puede determinar que existe una buena motivación laboral sin ningún problema.

Figura 25: Pregunta 23



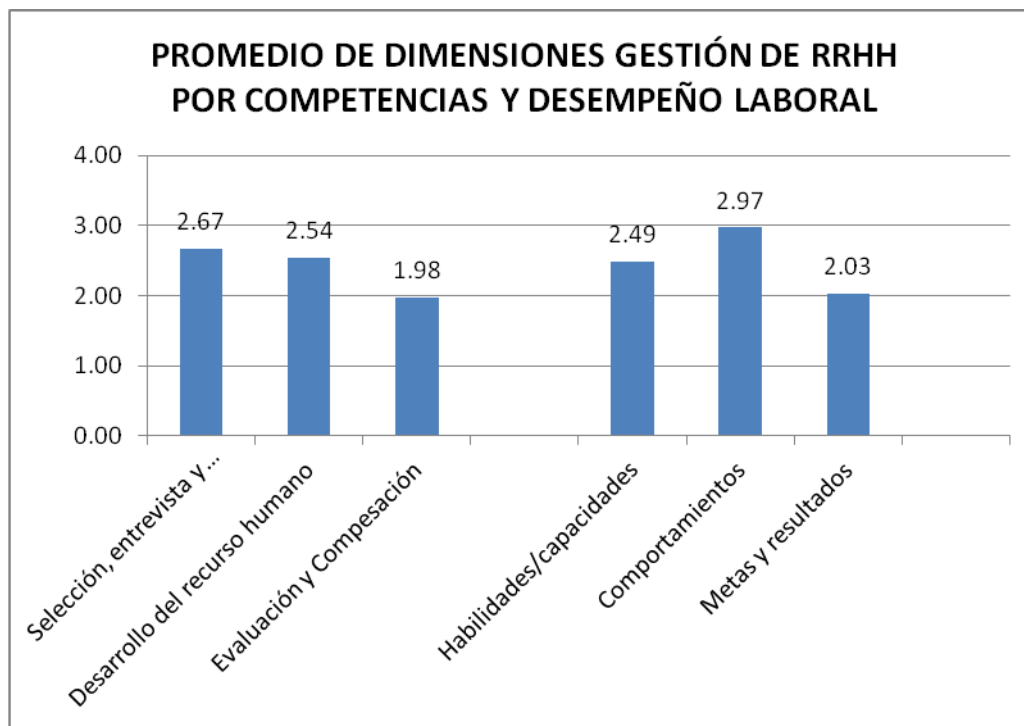
Fuente: Elaboración Propia

El 44% de los 29 encuestados correspondiente a 13 empleados del total manifiesta que rara vez ha tenido problemas o frustraciones por falta de equilibrio entre el trabajo y vida personal, y el 29% correspondiente a 09 empleados no lo ha tenido, pero un 23% correspondiente a 07 empleados en ocasiones. Se puede determinar que existe una buena motivación laboral sin ningún problema.

3.2. Resultados por dimensiones

A continuación se presenta el gráfico por dimensiones de acuerdo al promedio obtenido por cada variable, en base a la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa San Pio X Ltda.

Figura 26: Resultados por dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Dentro de la variable gestión de recursos humanos por competencias, la dimensión con mayor calificación es la selección, entrevista y evaluación de las competencias; es decir, es la que mejor se desarrolla según la opinión de los colaboradores de la Cooperativa San Pio X Ltda.; y la de menor dimensión desarrollada es la evaluación y compensación adecuada del colaborador. Sin embargo, al tener un promedio menor a 3, todas las dimensiones tomadas para la investigación, se puede concluir que la gestión de recursos humanos por competencias no está siendo desarrollada de una manera eficiente y eficaz para la contribución del buen desempeño laboral de los colaboradores.

Por otro lado, en la variable desempeño laboral, la dimensión con mayor calificación es comportamiento y habilidades; y, la de menor calificación es metas y resultados; esto quiere decir que, aunque exista comportamientos y habilidades en los colaboradores estos no son desarrollados de la manera adecuada para contribuir con las metas y resultados que necesita la empresa. Por ello se puede concluir que, al tener un promedio menor a 03, el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa San Pio X Ltda, no es adecuada para apoyar a la productividad de la empresa.

3.3. Propuesta de mejora.

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PIO X LTDA.

El modelo que se presenta a continuación es concebido bajo el enfoque funcionalista para la identificación y descripción de competencias. Este enfoque fue escogido ya que con este se pueden adaptar los sistemas de formación y capacitación a las necesidades de la misma. Desde este enfoque, la empresa se entiende en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que, la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente. Bajo este enfoque, para analizar el sistema de gestión del talento humano, se debe analizar de qué forma la gestión se relaciona con el resto de la empresa en cuanto a su misión, visión y objetivos de calidad.

En consecuencia, se seleccionó el enfoque funcionalista para el presente modelo de gestión por competencias debido a que, se aplica la identificación de competencias para el análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores. Por su parte los resultados de la identificación de las competencias importantes para la empresa, identificando por tanto aquellas presentes en los trabajadores son la base para la elaboración del modelo de gestión del talento humano que contribuya a los resultados de la empresa y su planificación estratégica.

El presente modelo define los procesos de selección, reclutamiento, gestión de desempeño, capacitación y desarrollo a partir de las competencias corporativas definidas, con sus comportamientos, niveles, estableciendo los procedimientos que se deben aplicar en cada uno de los procesos del área de gestión humana, teniendo en cuenta las competencias presentes y las requeridas, tal como se relacionan a continuación:

3.3.1. Fundamentación estratégica del modelo.

El objetivo de este proceso es reclutar y seleccionar a través de diferentes actividades los candidatos que cumplan con las características que coincidan con los requerimientos exigidos por la empresa para un cargo determinado, apoyándose en diferentes medios o técnicas para atraer las personas adecuadas, tomando como criterio las competencias previamente establecidas para garantizar así el desempeño esperado.

Los procesos de reclutamiento y selección serán dirigidos dentro de la Cooperativa San Pio X Ltda., por el equipo de selección conformado por el jefe de recursos humanos y

el jefe inmediato y/o el Gerente, según sea el área solicitante de la vacante. Además, este equipo estará apoyado por una psicóloga para la aplicación y evaluación de las pruebas. Las funciones de cada miembro del equipo se detallan a continuación:

Jefe de Recursos Humanos

- Verificar antes de inicio de reclutamiento y selección que existe aprobación y contenido presupuestal para el mismo, ya sea por cargo nuevo, ascenso o remplazo de un cargo.
- Definir las fuentes de reclutamiento, ya sean internas o externas que se aplicaran para el proceso.
- Informar del proceso a colaboradores internos que estén interesados en el proceso si aplican o para obtener referencias de posibles candidatos.
- Revisar la base de datos de hojas de vida.
- Contactar las fuentes externas por medio de internet y prensa.
- Confeccionar un borrador del anuncio y coordinar con la prensa y la agencia de clasificados de empleo virtual.
- Clasificar y seleccionar los candidatos obtenidos por medio del anuncio de prensa y de internet.
- Análisis y evaluación de hojas de vida.
- Verificar datos y referencias.
- Citar a la entrevista para identificación y evaluación de las competencias organizacionales.
- Participar en la coordinación de las pruebas.
- Citar a la entrevista con el jefe inmediato. se le debe enviar anticipadamente las hojas de vida de los candidatos que entrevistara y adjuntar un formulario de resumen de entrevista.
- Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- Dirigir el proceso de retroalimentación con los candidatos seleccionados y los candidatos internos no seleccionados.
- Realizar el informe final de selección y presentarlo al subgerente y gerente de la empresa.
- Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- Participar en la evaluación del proceso de selección.

Jefe inmediato y Gerente.

- Dirigir la técnica de entrevista con el gerente e identificar el candidato que evidencia las competencias requeridas y además presenta cualidades para el cargo.
- Dirigir, realizar y calificar la prueba de conocimiento o de capacidad.
- Participar en el análisis grupal, para estructurar el proceso de retroalimentación.
- Realizar la evaluación del proceso de selección e informar si el colaborador continúa en el proceso.
- Citar al candidato seleccionado e informar las condiciones de su contratación e informar la fecha de ingreso.
- Dar la bienvenida al nuevo trabajador e iniciar su plan de inducción.
- Participar en el proceso de análisis y consolidación de resultados.
- Participar en la evaluación del proceso de selección.

Psicólogo

- Identificar y evaluar las competencias organizacionales mediante entrevista de eventos conductuales.
- Acompañar en la fase de presentación de la pruebas para identificar las competencias técnicas y profesionales.
- Participar en el análisis grupal para estructurar el proceso de retroalimentación.
- Realización, análisis y calificación de test de personalidad.
- Participar en realización y coordinación de las distintas pruebas para la identificación de las competencias de direccionamiento, competencias humana, de interacción.
- Coordinar con el jefe inmediato o subgerente el seguimiento al nuevo empleado durante los primeros meses para evaluar adaptación al puesto, al grupo y a la empresa.

3.3.2. Requisición de personal

La requisición consiste en la solicitud hecha al área de recursos humanos por cualquier otra área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda., que necesita encontrar un candidato para ocupar una vacante disponible. En la requisición se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en el cargo. Luego de llenar la requisición se pasa al área de talento humano quien coordina todo lo referente al proceso.

3.3.3. Proceso de reclutamiento de talento humano basado en competencias.

Una vez hecha la requisición de personal sigue el reclutamiento de talento humano. Con este proceso se busca atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa. Es básicamente establecer el sistema de información para que la empresa divulgue y ofrezca al mercado de recursos humanos, tanto internos y externos, las oportunidades de empleo que ofrece.

Este reclutamiento debe atraer suficientes candidatos para los procesos de selección y debe proveer tanto cantidad como calidad.

El enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal indicado a la empresa para llevar a cabo el proceso de selección. Busca encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, es por esto que por ejemplo las fuentes principales son universidades y centros de estudio, ya que en estos lugares se encuentran personas disponibles con unas competencias específicas desarrolladas.

Para la empresa es importante buscar personas que se ajusten a las necesidades del cargo y a su vez que se ajusten a la organización de forma general. A través de este sistema de reclutamiento la empresa busca obtener ventajas competitivas con su recurso humano.

El reclutamiento sigue con la técnica de análisis de hojas de vida, este proceso de reclutamiento tendrá un límite de mínimo (8) y máximo quince (15) hojas de vida de aspirantes que cumplan con los requisitos del cargo.

Este reclutamiento será la primera opción cuando exista una vacante en cualquier nivel de la empresa.

3.3.4. Reclutamiento interno.

Este se da cuando se presenta una vacante en la empresa y esta intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos.

Este reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascenso de personal
- Transferencia con ascenso de personal

Las ventajas y desventajas del reclutamiento interno se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 3: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es más económico.	
Los candidatos a nivel interno conocen más de la empresa.	Exige que empleados nuevos tengan condiciones de potencial desarrollo para poder ascender.
Es más rápido.	
Los candidatos son más conocidos y es más seguro para la empresa.	Se corre el riesgo de frustrar a los empleados si no logran los ascensos.
Motiva a los empleados en caso de un ascenso o promoción.	Puede generar conflictos de intereses.
Aprovecha la inversión de la empresa en entrenamiento.	Se induce a los empleados a razonar exclusivamente dentro de patrones de la cultura organizacional perdiendo creatividad e innovación.
Desarrolla el sano espíritu de competencia entre los empleados.	

En el siguiente cuadro se muestran las fuentes y medios del reclutamiento interno que tendrá la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

Tabla 4: Fuentes y medios del reclutamiento interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
FUENTES	MEDIOS
Bases de datos de los colaboradores de la empresa en todos los niveles de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda. (Se necesita que los empleados pongan al tanto al Jefe de Recursos Humanos, de cualquier cambio en su hoja de vida por nuevos estudios.)	Medios Visuales: Cartelera de la empresa.
Recomendaciones entre los mismos empleados de la empresa.	Medios electrónicos: Intranet y correo electrónico interno de los miembros de la empresa.

3.3.5. Reclutamiento Externo.

Este reclutamiento se refiere a tratar de llenar una vacante con personas que no hacen parte de la empresa.

Tabla 5: Ventajas y desventajas del reclutamiento externo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aporte de nuevas ideas y nuevos enfoques acerca de los problemas de la empresa con el ingreso de nuevos colaboradores con una visión del ambiente externo de la empresa.	Requiere más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere adecuada técnica de selección y uso efectivo de las fuentes que permitan captación de personal.
Renueva y enriquece el talento humano de la empresa.	Es más costoso y exige gastos en prensa, bolsas de empleo, material de oficina entre otros.
Aprovecha la inversión en preparación de las otras empresas y de los propios candidatos.	Es menos seguro que reclutamiento interno. Puede frustrar al personal de la empresa. Puede afectar la política salarial si hay desfases entre la oferta y la demanda laboral del recurso humano.

En el siguiente cuadro se muestran las fuentes y medios del reclutamiento externo que tendrá la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

Tabla 6: Fuentes y medios del reclutamiento externo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
FUENTES	MEDIOS
Candidatos que se acercan a la empresa o envían por correo sus hojas de vida. Las solicitudes de interés se incluyen en banco de hojas de vida para una próxima vacante.	Anuncio en la página web de la empresa. Avisos de prensa en Panorama Cajamarquino.
Registró en la página web de la empresa de las hojas de vida por medio de un vínculo.	Anuncio en páginas web dedicadas a oferta de empleos, ejemplo: bumerang.com, computrabajo.com.
Contactos con agremiaciones y asociaciones.	Anuncio en la radio local.
Empresas del sector.	
Bolsas de empleo.	
Recomendación de empleados de la empresa.	
Contactos con Universidades.	

3.3.6. Reclutamiento Mixto.

El reclutamiento mixto busca hacer frente a las desventajas del reclutamiento tanto interno, como externo y enfoca en fuentes internas y externas de recursos humanos. En este tipo de reclutamiento se da igualdad de oportunidades a los candidatos internos y externos para participar en el proceso de selección de cargos de todos los niveles de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda.

Este reclutamiento mixto se puede adoptar de tres maneras:

a. Inicia reclutamiento externo y después reclutamiento interno, en caso que aquel no presente resultados. Es decir la empresa necesita personal ya calificado y necesita reclutarlo externamente pero al no encontrarlo promueve su propio personal.

b. Inicia reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo en caso que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados para una vacante pero al no hallar el nivel esperado acude a reclutamiento externo.

c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno. La empresa esta afanada por llenar una vacante ya sea internamente o del exterior.

3.4. Proceso de selección de talento humano por competencias.

El proceso de selección de recursos humanos por competencia inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo la idoneidad del candidato para el cargo.

El proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la empresa, las cuales dan un marco de criterios para la selección e introduce variaciones en los procesos tradicionales de selección. Estas son:

- Cambio de énfasis de buscar candidato para un puesto a un candidato para la empresa.
- Considerar la diferencia entre competencias organizacionales y competencias específicas.
- Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias.

El proceso de selección por competencias busca garantizar el ingreso de personal idóneo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda., el ascenso y transferencia con base en los méritos mediante procesos que permitan participación en igualdad de condiciones de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar las vacantes

de la empresa. Presenta un conjunto de técnicas para determinar las competencias de los aspirantes. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de los candidatos así como sus conocimientos específicos.

Las fases del proceso se detallan a continuación.

3.4.1. Fase de preselección.

Esta fase está enfocada en la aplicación de tres técnicas: análisis de hojas de vida, entrevista para identificar las competencias organizacionales y verificación de referencias. Estas técnicas permiten elegir dentro de un grupo más grande, un grupo reducido de personas que poseen el perfil que más se ajusta a las exigencias de la empresa y del cargo, teniendo en cuenta los siguientes pasos: Primero se analizan las hojas de vida de todos los candidatos reclutados para sacar posteriormente el grupo al que se le verifican las referencias y se aplica la entrevista.

A) Análisis y evaluación de hojas de vida.

Las hojas de vida son analizadas por el Jefe de Talento Humano, para verificar cuales aspirantes cumplen con el perfil del cargo. En este análisis se verifican los requerimientos académicos y de experiencia laboral. Cuando una hoja de vida no cumple con alguno de estos requerimientos es descartada y si cumple, continúa en el proceso.

El análisis se hace con un número definido de hojas de vida en un plazo de 5 días hábiles. Se hace un análisis de forma horizontal donde se relaciona el tipo de empresas o plan de carrera que ha seguido el aspirante. Se hace también un análisis vertical, esto es los ascensos, jerarquías, funciones en cada empresa. En esta etapa se debe diligenciar el formato de análisis de hojas de vida para identificar las competencias del saber “conocimiento y experiencia” y algunas competencias del saber hacer “habilidades” Estas últimas se presentan por lo general en el perfil de la hoja de vida.

B) Evaluación de la Hoja de Vida.

La evaluación se realiza teniendo en cuenta los siguientes puntajes:

SABER (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA)

Estudios básicos.

Parámetro de calificación: Para cada cargo se requiere una formación académica. Si y solo si el aspirante tiene la formación académica requerida para el cargo, su hoja de vida continúa en el proceso de análisis.

Estudio de postgrado.

Parámetro de calificación: Para los cargos que requieran formación avanzada, la calificación máxima es 20 puntos. Si el cargo requiere esta formación y el aspirante la tiene obtiene la máxima calificación. Si el cargo no requiere formación avanzada y el aspirante la posee, obtiene 10 puntos. Si el cargo requiere formación avanzada y el aspirante no la posee no continúa en el proceso.

Estudios adicionales.

Estudios no contemplados en la formación académica básica.

Parámetro de calificación: Para algunos cargos de nivel directivo, ejecutivo y asesor se requieren estudios adicionales. Máximo puntaje 30 puntos. Si aspirante posee todos los estudios adicionales requeridos obtiene máximo puntaje. Por cada estudio adicional requerido que posee el aspirante se le asignan 5 puntos. Si el aspirante posee estudios adicionales pero ninguno es requerido por el cargo no le se asignan puntos. Si el aspirante no posee todos los estudios adicionales requeridos no continúa en el proceso.

Experiencia.

Parámetro de calificación. Para todos los cargos de la empresa se requiere experiencia mínima. El máximo puntaje es 20 puntos. Si el aspirante posee la experiencia mínima requerida obtiene 15 puntos. Si la experiencia es mayor a la experiencia mínima requerida, obtiene el máximo puntaje.

SABER HACER (HABILIDADES)

Si se logra identificar más de una competencia específica en la hoja de vida se asignan 5 puntos.

Todos los puntos obtenidos se suman y se registran en el formato, obteniendo así la calificación de la hoja de vida de cada candidato.

Verificación de datos y referencias.

Las referencias son las personas, entidades, empresas y demás que han tenido contacto con el candidato. Con la verificación se valida veracidad de información suministrada por el aspirante.

Este proceso se realiza a través del teléfono, se lleva a cabo por jefe de Talento Humano con apoyo de la Secretaria y consta de tres etapas:

Etapa N° 1. Verificación de datos académicos. Se confirman los estudios que aparecen en la hoja de vida del aspirante.

Etapa N° 2. Verificación de referencias y datos laborales. Valida la trayectoria laboral del aspirante. Se debe referenciar con el jefe de personal o jefe inmediato de los dos últimos empleos.

Etapa N° 3. Verificación de referencias personales. Se verifican los puntos de vistas de personas conocidas del aspirante.

Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales.

Posterior a la verificación de datos y referencias, se cita a la entrevista por competencias a los candidatos. Con esta entrevista se busca evaluar el conjunto de capacidades que posee el aspirante al cargo, para determinar si es competente en su desempeño y tratar de asegurar que el candidato tenga las competencias para formar parte de Cooperativa San Pio X Ltda.

La estructura de esta entrevista está en función de las competencias: trabajo en equipo, orientación al logro, comunicación efectiva, orientación a la calidad y orientación al cliente. Además su análisis se centra en hechos concretos narrados por el entrevistado.

Esta entrevista se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntase de eventos conductuales.

Entrevista de eventos conductuales.

Para la entrevista por eventos conductuales se debe ambientar al candidato a través de preguntas a conocer sus gustos, su estilo de vida y qué expectativas tiene del cargo, creando un ambiente de confianza.

Metodología.

Tiempo de duración: 90 a 120 minutos.

Técnica: Aplicada de manera individual. (cada entrevista además será grabada). A través de una serie de preguntas abiertas se pide al entrevistado que describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. Se invita a los entrevistados a que narren acciones concretas del pasado, para de esta forma obtener experiencias del entrevistado tal y como fueron y como las vivió.

En el desarrollo de la entrevista por eventos conductuales se plantean preguntas relacionadas con las competencias organizacionales requeridas para que

el candidato evidencie los elementos de competencia necesarios que permitan determinar si el aspirante posee o no las competencias organizacionales.

Una vez realizada la entrevista se evalúan las competencias organizacionales de acuerdo a las respuestas de cada competencia. Se diligencia el formato de evaluación de competencias organizacionales para cada entrevistado con la identificación de conductas que las evidencian.

Mediante el análisis de la información obtenida en la entrevista se realiza una valoración para determinar si la conducta: no se presenta, se presenta ocasionalmente, frecuentemente y permanentemente.

En la columna de valoración se escribe la palabra de cómo se presenta la conducta y se le da un valor: si no se presenta: 0, si se presenta ocasionalmente: 1 a 3, frecuentemente: 4 y permanentemente: 5.

Para cada competencia organizacional se definieron 3 niveles de desarrollo. Se obtiene un puntaje total por cada competencia organizacional y el aspirante obtiene una calificación total mediante la suma de los puntajes de todas las competencias.

Toma de decisión fase de preselección.

A cada aspirante se le asigna una calificación en la verificación de datos y referencia y en la entrevista para la evaluación de las competencias organizacionales. Los que obtengan mayor puntaje serán los candidatos preseleccionados que participan en la selección.

Tabla 7: Ponderación factores del proceso de preselección.

FACTORES	SUB-FACTORES	PESO PARTICULAR	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
Análisis y evaluación de hojas de vida.		25	25%
Verificación de datos y referencias.	Verificación de datos académicos.	8.33	8.33%
	Verificación de referencias y datos laborales	8.33	8.33%
	Verificación de referencias personales	8.33	8.33%
Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales		50	50%
ESCALA DE VALORACIÓN			100%

3.4.2. Fase de selección.

Es la etapa más importante del proceso y en ella se miden los factores del comportamiento determinados en el perfil ocupacional, interpretando los resultados obtenidos a través de una serie de instrumentos y técnicas. En esta fase se busca acertar en cuanto al candidato con las competencias específicas para la empresa en cualquier nivel jerárquico. El aspirante tiene entonces la oportunidad de demostrar que posee las competencias para el cargo.

Aplicación de pruebas psicométricas y psicotécnicas.

Las pruebas psicométricas miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia, comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, entre otras. Para esto utilizan cuatro test que son: test de inteligencia, test de aptitudes, test de personalidad y test proyectivos. Las pruebas psicotécnicas son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren para el cargo. Estas serán aplicadas por profesionales en psicología contratados externamente. Para el caso de la empresa en estudio se aplicaran pruebas de conocimientos para cada área o cargo a vincular.

A) Aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcionales.

La evaluación de las competencias en esta etapa del proceso de selección se realizará con la técnica de observación conductual a través de pruebas situacionales. Con esta técnica se busca observar los comportamientos puestos en práctica del aspirante cuando está realizando un trabajo particular. Todo aspirante de la empresa debería presentar pruebas de forma oral y escrita para identificar las competencias.

B) Entrevista con el jefe inmediato.

Cuando los resultados de las pruebas de identificación de competencias para el cargo (pruebas psicométricas, psicotécnicas y situacionales) son satisfactorias máximo cinco candidatos y mínimo dos, son entrevistados por el jefe inmediato. En esta entrevista se busca identificar cualidades como: presentación personal, experiencia, motivación, interés hacia el cargo y la empresa. Para tomar la mejor decisión el jefe inmediato debe diligenciar el formato en el cual debe asignar una calificación de uno a cinco.

C) Fase de toma de decisión.

En esta fase se debe elegir entre los candidatos al que más se adapte a los requerimientos del cargo, el que dé mayor cumplimiento a las competencias organizacionales y específicas del cargo a desempeñar. Para esto se debe comparar las competencias de cada candidato con las competencias que se formularon en la descripción del puesto, todo esto logrado gracias a la evaluación de cada una de las pruebas y técnicas de selección empleadas. Una vez el jefe inmediato escoge al candidato se le informa y se da inicio a la etapa de contratación y vinculación.

Tabla 8: Metodología de calificación de fase de selección para los distintos niveles de la empresa.

FACTORES	PESO PARTICULAR	PORCENTAJE DE CALIFICACIÓN
Pruebas psicométricas	15	15%
Pruebas psicotécnicas	20	20%
Pruebas situacionales	40	40%
Pruebas situacionales	25	25%
ESCALA DE VALORACIÓN		100%

D) Presentación de informe final de selección.

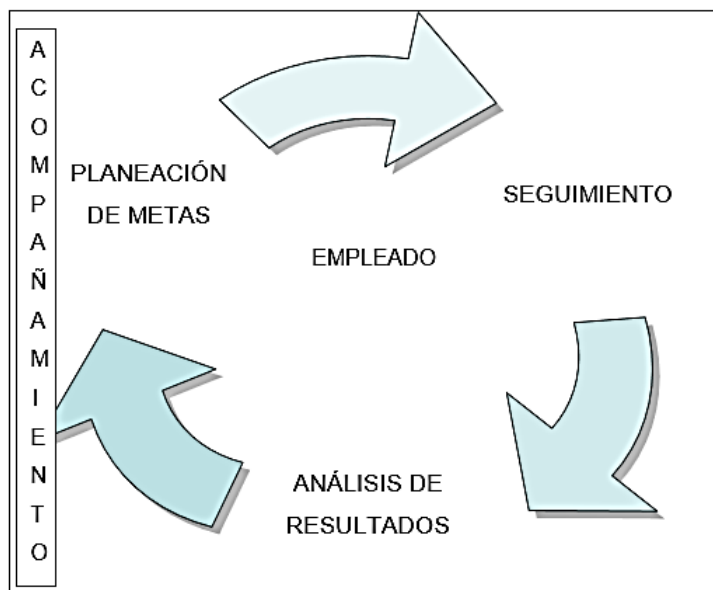
El informe final de selección es un documento que resume la información del nuevo colaborador para que sea utilizado para procesos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño. Este informe será elaborado por el Jefe de Recursos Humanos.

3.5. Gestión del desempeño.

La gestión del desempeño es un proceso que permite alinear la labor diaria de cada persona con el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización y para ello dicho proceso tiene dos componentes: uno alusivo a las metas de desempeño individual que alineadas a las metas y/o objetivos del equipo deben estar directamente conectadas con las metas del negocio. El otro componente es el componente de desarrollo que hace clara referencia al desarrollo de las competencias que favorezcan el cumplimiento de los compromisos o metas de desarrollo. Para la definición de estos últimos se hace necesaria la medición o evaluación de competencias.

El resultado de la evaluación de competencias da lugar a iniciar un proceso de Gestión del desempeño, el cual se debe desarrollar a través de tres fases (planeación, acompañamiento y análisis de resultados) que permitan que la gestión sea oportuna y efectiva, conociendo de esta manera la contribución que cada empleado aportara al logro de objetivos y la estrategia de la organización, el líder tendrá la responsabilidad de ayudar a desarrollar las competencias y conseguir las metas de desempeño; para conseguir este propósito, se deben revisar los resultados con cada empleado y definir cuáles serán las metas de desarrollo y el compromiso de cada quien para conseguir el nivel de competencias establecido y su alineamiento con los objetivos de la organización. A continuación, las fases del proceso:

Figura 27: Fases Del Proceso De Gestión del Desempeño



La Gestión del desempeño es una herramienta fundamental para definir los planes de Capacitación y entrenamiento y al finalizar el proceso, determinar la utilidad de los mismos de tal suerte que hayan contribuido con el mejoramiento continuo del desempeño de los empleados.

- **PLANEACIÓN DE METAS:** En esta primera fase el Gerente debe reunirse formalmente con cada uno de los empleados y concertaran en conjunto, las metas y a su vez acciones que se realizaran para lograr su cumplimiento. Estos factores deben tener en cuenta el direccionamiento estratégico de la compañía.
- **SEGUIMIENTO:** Todos los empleados deben recibir un acompañamiento continuo por parte de la Gerencia, para ayudar a superar cualquier dificultad que se presente, así mismo deben ser estimulados en la medida en que muestren progreso en su desempeño. Hablando de un proceso de un año, lo conveniente sería, hacerle seguimiento formalmente, cada 3 meses.
- **ANÁLISIS DE RESULTADOS:** Esta fase, no es más que otra reunión formal, en la que se revisara el cumplimiento de las metas planteadas al principio del proceso, se le asignará una calificación dependiendo del alcance de los indicadores establecidos.

3.6. Capacitación y Desarrollo.

De acuerdo al direccionamiento estratégico de la empresa y en conjunto con la Gerencia, de las 5 competencias analizadas, se priorizaron dos de ellas debido a que son las fundamentales porque apuntan directamente a la consecución de los objetivos. Los criterios para la priorización fueron: Los resultados de la evaluación de las Competencias Corporativas y la estrategia de la organización; estas dos competencias son Orientación al Cliente y Orientación al logro. En ese sentido se presenta a la gerencia la posibilidad de empezar a trabajar durante el primer año de puesta en marcha el proyecto, en la formación o el refuerzo de las mismas.

El objetivo de la capacitación busca mejorar o superar las falencias presentadas en los empleados lo que trae consigo fortalecer y profundizar las competencias organizacionales y para nuestro caso sería de la siguiente manera:

- **Talleres y seminarios:** Existe en el mercado un abanico de oportunidades que sin lugar a dudas es una posibilidad para que los empleados y la organización se beneficien, en ese sentido se puede sacar provecho de las capacitaciones ofrecidas por la Cámara de Comercio e Indecopi.

Adicionalmente se sugiere en este punto contratar con una firma o expertos en el tema con el fin de que las capacitaciones se hagan a nivel interno. Con esta condición los capacitadores estarían en la tarea de conocer la empresa, los procesos de Gestión humana por competencias que se desea implementar y la misión de la compañía, lo que permite que cada taller, cada charla sea muy objetiva y transmita el mensaje que realmente se quiere lograr, pues estaría adecuada al propósito de este proyecto consiguiendo así mejores resultados, es necesario entonces concertar con la empresa los comportamientos esperados y el nivel de las competencias que se quiere lograr.

Por su parte, la empresa debe realizar un control y seguimiento a corto plazo que le permitan evaluar y verificar si con estos programas de capacitación realmente se están logrando los objetivos esperados, si los empleados los están aplicando y llevando a cabo de manera satisfactoria. Dentro de este proyecto se deja un formato guía llamado PLAN DE CAPACITACIÓN el cual tiene como objetivo una guía de lo anteriormente propuesto.

3.6.1. Desarrollo de personal.

Debe precisarse que para el desarrollo de competencias debe aplicarse la fórmula $70 - 20 - 10$, en donde el 70% corresponde a cada individuo, el 20% al acompañamiento por parte de los líderes y el 10% restante corresponde a la organización.

La gerencia ha demostrado suficiente interés por el bienestar y satisfacción personal de sus empleados, y está completamente seguro que cuenta con un personal comprometido con la compañía, lo que se convierte en resultado de una satisfacción a nivel organizacional, en este sentido el desarrollo del personal cumple un papel determinante dentro de la organización, puesto que va direccionado con la educación, al proyecto de vida y al crecimiento personal.

Todos los empleados pueden y deben desarrollarse, para que así logren llegar a esa realización personal que les permita sentirse satisfechos consigo mismos, dado que esto permite su crecimiento profesional.

El desarrollo del personal, es entonces, el resultado de las interacciones entre el Gerente y sus colaboradores, la oportunidad en la que bajo un ambiente de colaboración, comunicación y confianza se expresan abiertamente las ideas, con el fin de identificar las habilidades y motivaciones de cada uno dentro y fuera del área de trabajo, para esto se hace necesario dividir el proceso en tres fases que facilitan su ejecución:

- Despertar el nivel de conciencia e interés de los colaboradores: A través de un programa de sensibilización, se debe dejar claridad del modelo de competencias, sus características y beneficios. La intención de socializar los intereses de la organización, es llegar al ser de cada persona conociendo lo que realmente quiere lograr dentro y fuera de la organización, es importante escuchar sus ideas y permitir la participación en la toma de decisiones en sus áreas y que por consecuencia los afecta, así mismo reconocer sus valiosas contribuciones.
- Fortalecer las habilidades técnicas que se requieren para el cargo: Establecer los mecanismos de formación, proporcionando la capacitación básica para garantizar el desarrollo de sus habilidades y que finalmente se reflejen en el desempeño del cargo.

Dar oportunidad para acceder a formación de otros programas; en este punto se plantea lo siguiente:

- Apoyo para estudio: Indagar sobre el proyecto de vida a corto o mediano plazo de cada empleado, ayudara a crear lazos de cercanía con ellos, conocer sus sueños, sus metas y aspiraciones, puede contribuir a la empresa a la consecución de los mismos.

Si la empresa está dispuesta, podría entrar a apoyar económicamente al empleado en sus estudios de pre-grado, para el caso de los técnicos o tecnólogos o de post- grado,

para el caso de profesionales. La idea es firmar acuerdos con los empleados en los que se defina hasta qué punto y de qué manera los apoyaría la empresa, los cuales podrían ser:

- Préstamos para estudios: La empresa cancela el valor total o parcial del semestre o programa, y el empleado se compromete a cancelar en cuotas mensuales deducibles de su nómina, aun en el caso de que los estudios a realizar no tengan ninguna relación con las funciones realizadas.
- Patrocinios para estudios: La empresa asume el costo de los estudios, con un compromiso de permanencia en la empresa, por lo menos en un periodo que garantice el retorno de la inversión, sobre todo en el caso de que tenga relación con las funciones realizadas, y ello se traduzca en un beneficio para la compañía.

En ambos casos, la empresa estará contribuyendo con el crecimiento personal y profesional de sus empleados, lo que logra tener empleados felices, satisfechos y agradecidos con la empresa para la cual trabajan, fortaleciendo los valores de compromiso y la honestidad a que con orgullo hace alusión el gerente de la compañía.

- Generar compromisos genuinos por parte del personal: En esta fase se resalta la autoformación y desarrollo de las habilidades, es la parte final del proceso y con ella se pretende que una vez los colaboradores estén conscientes del proceso y reciban la preparación adecuada, se dediquen a “hacer”, es decir, a desarrollar lo aprendido.

Lo anterior puede lograrse de la siguiente manera:

- Interacción diaria con el resto del personal con el propósito de compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que todos aprendan de los demás procesos dentro de la organización, a través de una Rotación de Cargos que permita de manera interna enriquecer las opciones de oportunidades en las que la organización mantenga su dinámica, incluso en ausencia de algún empleado. Aunque la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda., en ocasiones lo ha practicado, ha sido más por circunstancias, que por estrategia, se pretende completar el ciclo de los procesos, por lo menos con el personal administrativo, de manera que se lleve a cabo esta dinámica cada 6 meses, lo cual permitirá que todos posean una visión global de la empresa, debido al conocimiento de cada uno de los

procesos y su participación en los mismos, permitirán cambios importantes para una mejora continua y hacerlos simples pero efectivos.

Este mecanismo ayuda a enriquecer los conocimientos de cada empleado, ampliando su perfil y sus habilidades. A nivel organizacional permitirá manejar la ausencia de cualquier empleado sin preocupación por desconocimiento de tareas o actividades de quien llegue a faltar por cualquier eventualidad. De igual forma se plantea a la empresa el reentrenamiento, por lo menos cada año.

La finalidad del reentrenamiento es conocer detalladamente los procesos y el cargo, desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, el trabajo en equipo, compartir información sobre las metas, estrategias, políticas, procedimientos, etc., de la empresa y del área de trabajo, gestionado de esta manera el desarrollo del personal, su auto control, garantizar la efectividad de su trabajo, estableciendo así una excelente relación entre el empleado y la empresa.

El reentrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, cambiar actitudes frente a aspectos de la organización, de sus tareas y el desarrollo de habilidades.

La empresa deberá contemplar que el desarrollo del talento Humano, va de la mano con el reentrenamiento y la capacitación, debido a que este permite un incremento en la productividad, reduce la supervisión, propicia el trabajo en equipo y genera satisfacción en el trabajo.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

1. Al diseñar e implementar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, se logró contribuir a mejorar el desempeño laboral de los Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X Ltda., incrementando el promedio de los indicadores de la variable desempeño laboral: Habilidades/capacidades en un 0.32%, Comportamientos en 0.20%, Metas y resultados en 0.45%.
2. En la siguiente investigación se pudo conocer que la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X Ltda., no tenía un modelo de Gestión de recursos humanos por competencias y que recientemente desde el mes del Julio del presente año se había implementado el Área de Recursos Humanos, esto ocasionó que los recursos humanos no tengan un buen desempeño laboral, tal como se observa en la Ilustración N° 18.
3. Las competencias más adecuadas que se requirieron desarrollar en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X Ltda. fueron: trabajo en equipo, orientación al logro, comunicación efectiva, orientación a la calidad y orientación al cliente.
4. El modelo de gestión de recursos humanos por competencias diseñado para la Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X Ltda., define los procesos de selección, reclutamiento, gestión de desempeño, capacitación y desarrollo a partir de las competencias definidas, con sus comportamientos, niveles, estableciendo los procedimientos que se deben aplicar en cada uno de los procesos del área de recursos humanos, teniendo en cuenta las competencias presentes y las requeridas.
5. La implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias, generó que el promedio de los indicadores de la variable desempeño laboral mejoren, de Habilidades/capacidades su promedio aumentó a 3.29, de Comportamientos aumentó a 3.56 y de Metas y resultados el promedio tuvo un incremento a 2.94%.

REFERENCIAS

LIBROS:

- ALLES, Martha (2006). "Diccionario de preguntas Gestión por competencias", Argentina. Editorial Granica.
- ALPANDER, Guvenc (1985). "Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos". Colombia. Editorial Norma S.A.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). "Administración de Recursos Humanos". México. McGraw-Hill.
- CASTAÑO, Rafael (2005). "La gestión integral de Recursos Humanos". España. Mnemon consultores.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002). "Gestión del talento humano". Colombia. Editorial Prentice Hall.
- CUESTA, Armando. (2005). "Tecnología de la gestión de los recursos humanos". Cuba. Editorial Academia.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (1987). "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional". México. Ed. Mc Graw-Hill.
- FELDMAN, R. (1998). "Psicología con Aplicaciones a los Países de Habla Hispana". México. Editorial Mc. Graw Hill.
- GORRITI, Mikel (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. (1985). "Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias". México. Editorial McGraw Hill.
- KLEHE, U.C., y ANDERSON, N. (2005). "The prediction of typical and maximum performance in employee selection". En A. Evers, N. Anderson y O. Voskuilj (Editores). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Londres. Blackwell.
- PALACÍ, Francisco (2005). "Psicología de la organización". España. Pearson Prentice Hall.
- QUIJANO, Santiago. (1992 y 1997). "Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños". España. Editorial EUB.
- REYES, Agustín (2005). "Administración de Personal". México. Editorial Limusa.
- ROBBINS, S. (1999) "Administración. Teoría y Práctica". México. Editorial Limusa.
- SACKETT, P.R., ZEDECK, S., Y FOGLI, L. (1988). "Relations between measures of typical and maximum job performance". *Journal of Applied Psychology*. Inglaterra.
- SMITH, P.C. y KENDALL, L.M. (1963). "Retranslation of expectation". *Journal of Applied Psychology*. Inglaterra.
- TAYLOR, Frederick (1953). "Principios de Administración científica". Argentina. Ed. Ateneo.

- TORRES, Samuel (2005). "Diagnóstico de la Gestión Municipal. Alternativas para el desarrollo". Perú. Ministerio de Economía y Finanzas.
- VALDERRAMA, Santiago (2014). "Pasos para elaborar proyectos de investigación científica". Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- VELÁZQUEZ, Ángel y REY, Nérida (1999). "Metodología de la Investigación Científica". Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L.

TESIS:

- ARANA, Edwing (2014). "La gestión de recursos humanos como elemento de mejora en la calidad del servicio de ginecología del Hospital Regional Cajamarca". Tesis. Universidad Nacional de Cajamarca. Perú.
- BEDOYA, Oswaldo (2003). "La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas". Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- CABANILLAS, Nilda (2009). "Gestión y evaluación del desempeño de los recursos humanos en la empresa de transportes Días S.A. – Cajamarca". Tesis. Universidad Nacional de Cajamarca. Perú.
- CASTELLANOS, José. (2000). "Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas" – Santa Clara". Tesis. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas". Cuba.
- GALEANA, A. (2004). "Calidad total y Política de Recursos Humanos". Tesis. Universidad Rovira Virgilia. Francia.
- HERNANDO, María (2007). "Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata" Tesis. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.
- MORALES, Alfredo. (2006). "Gestión integral de recursos humanos". Tesis doctoral. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Cuba.
- PAJARES, Nancy (2006). "Capital humano y mística empresarial como estrategias de posicionamiento en la E.P.S. Sedacaj S.A. – Cajamarca". Tesis. Universidad Nacional de Cajamarca. Perú.

PÁGINAS WEB

- Ruiz, Karla A. (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-deldesempenio/administracion-del-desempenio.shtml?mono_search.
- Vanga A., María G.; Ruiz C., Jocelyne K.; Silva V., Neif G.; (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). Revista Venezolana de

Gerencia, Julio-Septiembre, 417-441. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29004306>.

- Calvo, I. (17 de junio del 2017). ¿Qué Rasgos Predicen el Desempeño Laboral?. Recuperado de: <http://www.portalpsicologico.org/articulos-psicologia-psicologia-organizaciones/que-rasgos-predicen-el-desempeno-laboral.html>

ANEXOS

CUESTIONARIO DE TESINA "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PIO X LTDA. CAJAMARCA -2017"

Estimado colaborador de la Cooperativa San Pio X, a continuación se le plantean algunas preguntas, dónde usted debe dar una calificación de acuerdo a su experiencia laboral, donde:

1	Nunca
2	Rara vez
3	Ocasionalmente
4	Frecuentemente
5	Siempre

CALIFICACIÓN		1	2	3	4	5
1	¿La Cooperativa tiene prevista la renuncia de un colaborador?					
2	¿Se realizan planes para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos?					
3	¿Se cuenta con el personal idóneo en cada área?					
4	¿Se evalúa las necesidades futuras de personal de cada área?					
5	¿Cree usted que en su área existe una igualdad de oportunidades de promociones entre los colaboradores?					
6	¿Mi jefe incentiva, escucha y considera mis ideas y sugerencias?					
7	¿Existe comunicación fluida y de calidad entre el personal de mi área?					
8	¿Los compañeros de trabajo presentan un buena colaboración?					
9	¿En la Cooperativa San Pio X Ltda., todos no sentimos responsables de los objetivos a alcanzar?					
10	¿Mi jefe inmediato trata a los empleados de una manera justa y respetuosa?					
11	¿La habilidad de mi jefe inmediato para liderar el equipo de trabajo es satisfactorio?					
12	¿En la Cooperativa San Pio X Ltda., las iniciativas y sugerencias de los empleados se toman en cuenta?					
13	¿Las condiciones de iluminación, ventilación, temperatura son buenas y ayudan en mi trabajo?					
14	¿Padece o padecido un mal, enfermedad o accidente producto de sus actividades laborales?					
15	¿Está usted satisfecho con su trayectoria laboral en la Cooperativa San Pio X Ltda.?					
16	¿Considera que la capacitación (interna o externa) que ofrece la Cooperativa San Pio X Ltda ayuda a mi desempeño?					
17	¿Una evaluación de su desempeño contribuirá a su desarrollo y a la Cooperativa San Pio X Ltda.?					
18	¿Considerando el cargo que ocupas, estás satisfecho de tu remuneración mensual?					
19	De realizar sobretiempos (horas extras), ¿es recompensado adecuadamente?					
20	¿En la Cooperativa San Pio X Ltda., se expresa el reconocimiento por el buen trabajo y esfuerzo extra?					
21	¿En general, me encuentro satisfecho con las funciones y tareas que desempeño?					
22	¿El equilibrio entre trabajo y vida familiar, ayudaría a mejorar el desempeño laboral?					
23	¿En el último año, ha tenido problemas o frustraciones ocasionados por falta de equilibrio entre trabajo y vida personal?					