

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA
EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN
FINANCIERA INTERBANK – AGENCIA TACNA,
EN EL AÑO 2012

TESIS

Presentado por:

Bach. Alexander Pardo Linares

Para optar al Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tacna – Perú

2013


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas

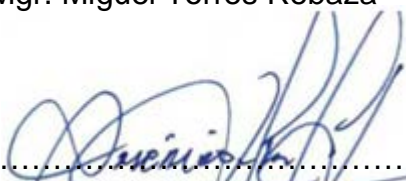
**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA
EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN
FINANCIERA INTERBANK – AGENCIA TACNA,
EN EL AÑO 2012**

Tesis sustentada y aprobada el 23 de Agosto del 2013; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Lic. Alejandro Orestes Mego Cubas

SECRETARIO : 
.....
Mgr. Oscar Begazo Portugal

MIEMBRO : 
.....
Mgr. Miguel Torres Rebaza

ASESOR : 
.....
Lic. Ascención Américo Flores Flores

DEDICATORIA:

Esta tesis la dedico a mis padres quienes me han apoyado para llegar a estas instancias de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moral y psicológicamente.

AGRADECIMIENTOS:

Agradecer a Dios y a mis padres que me enseñaron que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible y en especial al Lic. Ascención Américo Flores Flores por sus consejos y amistad.

CONTENIDO

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	01
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	05
	1.2.1 Problema general	05
	1.2.2 Problemas específicos	05
1.3	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	06
	1.3.1 Objetivo general	06
	1.3.2 Objetivos específicos	06
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	07
1.5	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	INSTITUCIÓN FINANCIERA INTERBANK	11
	2.1.1 Antecedentes	11
	2.1.2 Alineamiento estratégico	12
	2.1.3 Participación de mercado	13
	2.1.4 El servicio al cliente de INTERBANK	20
2.2	TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN AFINES	22
2.3	COMPETENCIAS LABORALES	26
	2.3.1 Definición de competencia	26
	2.3.2 Elementos de la competencia	28
	2.3.3 Gestión del capital humano	36
	2.3.4 Clasificación de las competencias laborales	39
	2.3.5 Modelo de competencias laborales	45
	2.3.6 Evaluación de las competencias	54
2.4	RENDIMIENTO DEL PERSONAL	59

2.4.1	Definición	59
2.4.2	Factores de motivación y su relación con el rendimiento laboral	61
2.4.3	Administración del desempeño	66
2.4.4	Factores que influyen en el rendimiento laboral	69
2.4.5	Métodos para evaluar el desempeño	71
2.4.6	Beneficios de la evaluación del rendimiento	77

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	80
3.1.1	Hipótesis general	80
3.1.2	Hipótesis específicas	81
3.2	VARIABLES E INDICADORES	82
3.3	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	82
3.3.1	Tipo de investigación	82
3.3.2	Diseño de investigación	83
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	83
3.4.1	Población	83
3.4.2	Muestra	83
3.5	FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	84
3.6	PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	84

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN	86
4.2	RESULTADOS: COMPETENCIAS LABORALES	
91	4.2.1 Análisis por indicador	91
	4.2.2 Análisis general	111
4.3	RESULTADOS: RENDIMIENTO DEL PERSONAL	113

4.3.1	Análisis por indicador	113
4.3.2	Análisis general	125
4.4	CONTRASTE DE HIPÓTESIS	129
4.4.1	Contrate de las hipótesis específicas	129
4.4.2	Contraste de las hipótesis general	135
	CONCLUSIONES	137
	RECOMENDACIONES	139

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CUADROS

Tabla nº 01:	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS	43
Tabla nº 02:	COMPETENCIAS SEGÚN PUESTO OCUPADO	45
Tabla nº 03:	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	82
Tabla nº 04:	INDICADOR – PREGUNTA: COMPETENCIAS LABORALES	87
Tabla nº 05:	INDICADOR – PREGUNTA: RENDIMIENTO DEL PERSONAL	87
Tabla nº 06:	ESCALA DE VALORACIÓN: COMPETENCIAS LABORALES	88
Tabla nº 07:	ESCALA DE VALORACIÓN: RENDIMIENTO DEL PERSONAL	89
Tabla nº 08:	ALPHA DE CRONBACH: COMPETENCIAS LABORALES	89
Tabla nº 09:	ALPHA DE CRONBACH: RENDIMIENTO DEL PERSONAL	90
Tabla nº 10:	MANEJO PERSONAL	91
Tabla nº 11:	ACCIÓN ESTRATÉGICA	94
Tabla nº 12:	CONCIENCIA GLOBAL	97
Tabla nº 13:	TRABAJO EN EQUIPO	100
Tabla nº 14:	PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	103
Tabla nº 15:	COMUNICACIÓN	106
Tabla nº 16:	COMPETENCIAS LABORALES	109
Tabla nº 17:	CRECIMIENTO PERSONAL	113
Tabla nº 18:	LOGROS LABORALES	116
Tabla nº 19:	LABOR DE EQUIPO	119
Tabla nº 20:	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	122

GRÁFICOS

Figura n° 01: COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA	03
Figura n° 02: COMPONENTES DEL TALENTO INDIVIDUAL	30
Figura n° 03: COMPONENTES DEL TALENTO ORGANIZATIVO	31
Figura n° 04: ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA	33
Figura n° 05: ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA	35
Figura n° 06: ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO	67
Figura n° 07: MANEJO PERSONAL	93
Figura n° 08: ACCIÓN ESTRATÉGICA	96
Figura n° 09: CONCIENCIA GLOBAL	99
Figura n° 10: TRABAJO EN EQUIPO	102
Figura n° 11: PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	105
Figura n° 12: COMUNICACIÓN	108
Figura n° 13: COMPETENCIAS LABORALES (por oficina)	111
Figura n° 13: COMPETENCIAS LABORALES (por indicadores)	112
Figura n° 14: CRECIMIENTO PERSONAL	115
Figura n° 15: LOGROS LABORALES	118
Figura n° 16: LABOR DE EQUIPO	121
Figura n° 17: SATISFACCIÓN AL CLIENTE	124
Figura n° 18: RENDIMIENTO DEL PERSONAL (por oficina)	127
Figura n° 19: RENDIMIENTO DEL PERSONAL (por indicadores)	128

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la incidencia de las competencias laborales sobre el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2012; con la finalidad de proponer alternativas de mejora a la gestión, para lo cual se aplicaron instrumentos a una población de 61 trabajadores de las 03 oficinas en Tacna.

Se concluyó que el nivel de competencias laborales del personal es adecuado; al analizar el comportamiento de los indicadores, se encontró que el más destacado fue el “Trabajo en equipo”, siendo los identificados a reforzar “Conciencia global” y “Planeación y administración”.

Se concluyó que el rendimiento del personal es muy alto; al analizar el comportamiento de los indicadores, se concluye que el más destacado es la “Satisfacción al cliente”, siendo el identificado a reforzar “Logros laborales”.

Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las competencias laborales y los indicadores del rendimiento del personal.

ABSTRACT

The aim of the present work of investigation was to determine the incident of the labor competitions on the performance of the personnel of the financial institution INTERBANK - Agency Tacna, in the year 2012; with the purpose of proposing alternatives of improvement to the management, for which instruments were applied to a population of 61 workers of 03 offices in Tacna.

One concluded that the level of labor competitions of the personnel is suitable; on having analyzed the behavior of the indicators, one thought that the most out-standing was the "Teamwork", being the identified ones to reinforcing "Global conscience" and "Planeación and administration".

One concluded that the performance of the personnel is very high; on having analyzed the behavior of the indicators, one concludes that the most out-standing is the "Satisfaction to the client", being the identified one to reinforcing "Labor achievements".

One concluded that there exists a direct and significant relation between the indicators of the labor competitions and the indicators of the performance of the personnel.

CAPÍTULO I:

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La capacitación es necesaria para el desarrollo de la economía nacional, la cual lleva a elevar la productividad en todas las áreas de una empresa. Es concebida como una respuesta a la falta y necesidad de personal calificado, al reciente y elevado proceso de los cambios organizacionales y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser de una sociedad.

Los cambios que se produzcan en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en el trabajo, tendientes a lograr desarrollar habilidades, incrementar conocimientos y modificar actitudes. Si la organización se optimiza internamente, reduciendo sus costos y mejorando el servicio que ofrece al

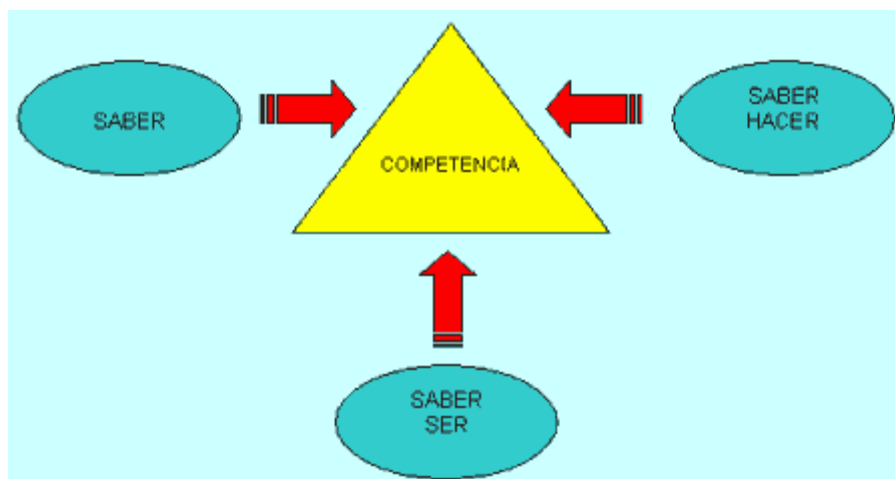
cliente, indudablemente se colocará en mejores condiciones para afrontar a la competencia que se encuentra en su mismo terreno.

En la actualidad, existe una creciente presión para capacitar al personal, el esfuerzo por lograr tener empleados calificados para realizar las funciones de cada puesto se está generalizando, y para que realmente tengan éxito, no solamente hacen falta estructurar cursos e impartirlos, son muchos los factores que influyen como una adecuada selección de instructores, adecuada relación entre objetivos y necesidades detectadas en la organización, un análisis y evaluación que permita llegar a conocer cuáles fueron los resultados obtenidos de los planes y programas de capacitación, así como la modificación de éstos en caso de ser necesario.

Por ello, las organizaciones deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias, a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requieren de una gestión de recursos humanos basado en competencias.

FIGURA N° 01

COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA



FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/civalor.htm>

ELABORACIÓN: Propia

El sector financiero en el Perú es muy competitivo, el competir a través de tasas de interés bajas, ya dejó de ser prioridad entre las entidades del sector, ahora lo más importante es centrarse en el cliente; es decir, que tan satisfecho se encuentra con la calidad de servicio que le viene proporcionando la entidad. **Es por ello, que es importante contar con un personal capaz, con un conjunto de habilidades y destrezas que tributen a brindar un servicio adecuado que permita la satisfacción del cliente.**

En base a nuestra experiencia laboral y al acceso de algunos documentos de gestión de la Institución Financiera INTERBANK – Agencia Tacna, se ha identificado las siguientes características:

- Trabajadores poco comprometidos con la visión y misión de la institución financiera.
- Clientes no óptimamente satisfechos con el servicio proporcionado por la institución financiera.
- La existencia solamente de grupos de trabajo y no de equipos de trabajo.
- Falta de una política de capacitación frecuente que permita fortalecer las capacidades del personal.
- Un clima organizacional tenso.

Por lo tanto, nuestro tema de investigación busca analizar las competencias laborales del personal con la finalidad de relacionarlo con su rendimiento laboral, para proponer alguna alternativa de mejora, referida a la satisfacción del cliente interno y externo de la entidad financiera.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cómo las competencias laborales inciden en el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2012?

1.2.2 Problema específicos

- a) ¿Cuáles son las características de las competencias laborales del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de rendimiento laboral del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna?
- c) ¿Cuál es la relación entre los indicadores de las competencias laborales y los indicadores del rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar la incidencia de las competencias laborales sobre el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna, en el año 2012.

1.3.2 Objetivos específicos

- a)** Analizar las características de las competencias laborales del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.
- b)** Determinar el nivel de rendimiento laboral del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.
- c)** Determinar la relación entre los indicadores de las competencias laborales y los indicadores del rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Un aspecto que se da en las organizaciones, es la falta o infrautilización de las capacidades (conocimientos, aptitudes, experiencias) del personal; ello genera que se desperdicie un enorme potencial de crecimiento para la organización y sus individuos. Otra actitud muy típica, es contratar a externos sin dar oportunidad al personal que trabaja en la entidad que posee conocimientos y experiencias afines a las tareas encargadas; ello origina la desmotivación de los empleados por capacitarse, y la disminución del apoyo de éstos hacia la organización.

“Todos estos son causas de bajos niveles de performance y alta rotación de empleados, o bien empleados con pérdida de interés por el futuro de la empresa. De estudios realizados por diversas consultoras estadounidenses se ha observado como promedio que las empresas con menores índices de rotación de personal poseen mayores niveles de rentabilidad”.¹

¹ LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. (2006). “Estrategia Kaizen: Capacidad desaprovechada de los empleados”. Wikilearnig; monografía.

¿Cómo hacer para superar ello? En primer lugar la participación de los empleados por medio de equipos de trabajo y sistemas de sugerencia le permiten una mayor autovaloración y crecimiento personal, logrando una mayor participación y con ello un superior compromiso con los destinos de la empresa.

De parte de la organización, es primordial contar con una base de datos que sirva de inventario de todas las experiencias (tanto dentro como fuera de la empresa), conocimientos, cursos de capacitación y aptitudes, de los distintos empleados. Los recursos humanos son fundamentales para la existencia de la empresa. ***Depende de cómo trate ésta a sus empleados, tratarán estos a sus clientes.*** Ello es un punto a considerar en el marco de lo que se considera la satisfacción plena de los consumidores. Por otra parte, para realizar cualquier tipo de cambios es fundamental superar la resistencia al mismo de los empleados; sólo se logrará ello haciendo a estos participes reales de tales cambios operativos, y escuchando activamente y sinceramente sus sugerencias, alertas y reclamos.

El término competencia de los empleados representa los conocimientos, destrezas, habilidades y motivaciones de cada uno como

individuo en su cargo. Por tanto, nuestro trabajo de investigación se justifica en el hecho de que se pretende analizar las competencias laborales del personal de la Institución Financiera INTERBANK – Agencia Tacna y relacionarlo con su nivel de rendimiento, que permita proponer estrategias de mejora institucional que redundará en una mejora de la calidad de servicio.

Por tanto, el presente trabajo de investigación abarcó los siguientes aspectos, que se resumen en:

- a)** Relevancia científico - social, porque se analizó exhaustivamente las características de las competencias laborales y su incidencia en el rendimiento del personal; que sirvió para la propuesta de planes de mejoramiento institucional.
- b)** Relevancia académica, porque los resultados de la investigación servirán para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.
- c)** Relevancia práctico - institucional, porque el trabajo de investigación permitió valorar la importancia del fortalecimiento de capacidades en el personal; para tomar decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los aspectos positivos.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones del presente trabajo de investigación se relacionan principalmente con el no contar con la bibliografía actualizada afín al tema de estudio y que la aplicación de los instrumentos abarcó más tiempo del esperado.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 INSTITUCIÓN FINANCIERA INTERBANK

2.1.1 Antecedentes

INTERBANK, con sede en Lima, Perú, fue fundado en 1897 y es uno de los principales bancos comerciales peruanos. Desde el año 2007, INTERBANK, junto con la empresa de seguros de vida, Interseguro, forma parte de Intergroup Financial Services Corp., IFS, empresa matriz de propiedad mayoritaria del Grupo INTERBANK.

Con 14,565 millones de soles en activos, una red de 207 tiendas, 1,400 cajeros automáticos y 1,025 agentes corresponsales INTERBANK Directo a nivel nacional, INTERBANK provee servicios bancarios a más de 1'400,000 clientes activos y es el banco líder en saldos de tarjetas de crédito en el sistema financiero peruano, con más de 944,500 tarjetas de

las 3 marcas líderes en el mundo: American Express, Mastercard y Visa, además de la tarjeta de marca privada Veá. La actividad desarrollada por INTERBANK en banca de personas lo sitúa como uno de los bancos más importantes en el rubro de crédito de consumo.

INTERBANK está comprometido a innovar permanentemente para ofrecer mayor valor agregado y un servicio de calidad a sus clientes. Opera en el mercado de fondos mutuos a través de Interfondos y en el mercado de titulizaciones a través de Intertítulos. Sus acciones se negocian en la Bolsa de Valores de Lima bajo el símbolo de INTERBC1.

2.1.2 Alineamiento estratégico

a) Visión

Ser el mejor banco a partir de las mejores personas.

b) Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar.

c) Valores institucionales

- **Trabajo en equipo:** La búsqueda de un ideal común nos une. Con esfuerzo y dedicación buscamos alcanzar nuestras metas.
- **Sentido del humor:** Aún en tiempos difíciles el sentido del humor ilumina a quienes lo reflejan, contagiando de esperanza y bienestar a los que nos rodean.
- **Vocación de servicio:** La vocación de servicio refleja la humildad, el interés y la entrega para servir a los demás sin esperar nada a cambio.
- **Creatividad e innovación:** Valor por el que estamos en una constante búsqueda de mejoras para el éxito de nuestra institución.
- **Espíritu de superación:** A quien demuestra su constante lucha y afán por asumir los retos, sin importar los obstáculos que se le presenten en el camino.

2.1.3 Participación de mercado

En el 2012, la banca comercial logró un crecimiento en su cartera de colocaciones vigentes de 6.0%, cifra por encima del -0.3% de decrecimiento registrado por el mercado. Con este crecimiento, INTERBANK alcanzó una participación de mercado de 8.2%, aumentando de un 7.0% en el 2010 y 7.7% en el 2011.

a) Banca corporativa: Los ingresos de la banca corporativa crecieron 55% en relación al 2011, y, gracias a un uso 8% más eficiente de los recursos, se logró generar S/. 22 por cada S/.1 gastado. El gasto por provisiones fue, a su vez, 68% menor respecto del 2011, debido principalmente a la mejora en la calidad de la cartera. Todos estos factores determinaron un incremento de 81% en el margen de contribución.

Este crecimiento es resultado de una estrategia de focalización en sectores claves de la economía tales como transporte, construcción, agroindustria y pesca, que permitió atraer nuevos clientes e incrementar la cartera en 18.4%, así como crecer las colocaciones en 45% en los sectores económicos mencionados.

La creación del área de soporte operativo permitió que se lograran mejoras sustanciales en la agilidad del servicio brindado en beneficio de los clientes, con 86% de las operaciones atendidas en los plazos establecidos.

b) Banca empresa: Logró una mayor participación de mercado, aprovechando diversas oportunidades en diferentes sectores estratégicos para el banco como agroindustria, construcción y gas y transporte, entre otros. La banca empresa logró captar un total de

800 clientes nuevos e incrementó sus colocaciones directas en S/.351 millones e indirectas en S/. 105 millones, mejorando su margen de contribución en un 72.5%.

Como parte del plan de expansión, se dividió la zonal de provincias en tres zonales y se incorporaron nuevos ejecutivos de negocios y asistentes comerciales, a fin de tener más presencia física en las diferentes plazas.

Un logro importante a destacar en el año fue la Certificación de Calidad ISO 9001 en la Banca Empresa Lima, que permitió estandarizar procesos, herramientas de gestión y buenas prácticas, redundando en una gestión más eficiente, ágil y homogénea.

c) Banca institucional: En colocaciones directas se alcanzó los S/. 96.3 millones y en depósitos los S/. 904.6 millones, implicando un crecimiento de 129.2% y 149.4% respectivamente respecto a diciembre del 2008. La contribución directa llegó a los S/. 61.2 millones, un incremento de 105.7% respecto al año anterior.

d) División internacional: Los financiamientos de comercio exterior se redujeron en 25% en el sistema. No obstante la caída en saldos, se logró aumentar su participación de mercado, manteniéndose como uno de los principales proveedores de soluciones financieras para las empresas dedicadas a la importación y exportación. A la

fecha existen más de 200 empresas activas en el sistema que se verán beneficiadas a través de las mejoras en eficiencia generadas por el uso de esta solución.

Luego de dos años de funcionamiento, la Oficina de Representación de IFH Perú en Shanghai atiende a más de 400 empresas exportadoras e importadoras, facilitándoles información y contactos de primera mano que les permiten minimizar riesgos e incursionar en este importante mercado. Las “trading companies” ubicadas en Hong Kong y Shanghai continuaron ampliando sus servicios de intermediación comercial de importación y exportación, atendiendo operaciones con clientes de la cartera de banca corporativa y empresa.

e) Finanzas corporativas: A pesar de la desaceleración de la economía peruana, se logró exceder el presupuesto en aproximadamente 71%, obteniendo ingresos que representan un incremento de 246% en relación al 2011. Esto se debió en gran parte al diseño de estructuras innovadoras y hechas a la medida de las necesidades de los clientes.

En el 2012 se estructuraron 29 financiamientos de mediano plazo que ascendieron a US\$330 millones. Asimismo, INTERBANK lideró

el proyecto del Metropolitano, ascendente a US\$145 millones, uno de los más grandes proyectos de infraestructura por el sector privado. Adicionalmente, el equipo participó activamente en transacciones de fusiones y adquisiciones y de mercado de capitales.

f) Leasing: Por cuarto año consecutivo el producto leasing continuó creciendo a pesar de la reducción en la inversión privada generada por la crisis financiera internacional. Las colocaciones netas superaron los S/.1,500 millones, lo que representó un incremento de 23% en el volumen de colocaciones, por encima del crecimiento promedio del sistema de 12.8%. Ello permitió a INTERBANK lograr una participación de mercado de 11% en este producto.

Asimismo, el margen de contribución de leasing se incrementó en 162% con respecto al 2011. Este importante crecimiento en la rentabilidad se debió fundamentalmente a una nueva estrategia enfocada en la agilidad, la adquisición de clientes nuevos y la focalización de las colocaciones en los sectores estratégicos de INTERBANK, tales como transporte, gas natural e inmobiliario, entre otros.

g) Cambios: Se consolidó como la segunda fuente de ingresos no financieros del banco, aportando S/. 123 millones. En un entorno

de menor actividad de comercio exterior, el volumen de negocio de cambios se mantuvo sin variación significativa respecto al año anterior, negociándose mayores operaciones de cobertura de tipo de cambio con clientes. El banco continuó dando el servicio de cambio de moneda extranjera en efectivo en reales brasileros, dólares canadienses, libras esterlinas y yenes a través de las tiendas Money Exchange. Si bien debido a la crisis internacional se registró un menor intercambio comercial con el exterior, el volumen de cambios registrado por la red de tiendas se mantuvo en niveles similares a los registrados en 2011. En gran medida, la rentabilidad del negocio de cambios se basa en la contribución del segmento minorista, que permite mantener un nivel de ingresos recurrentes con una transaccionalidad estable y atomizada. Así, el 45% del volumen de cambios provenientes de este segmento contribuye el 66% de las utilidades obtenidas por la red de tiendas.

h) Renta fija: Se generó ingresos extraordinarios por diferencia de precio en inversiones a corto plazo de S/. 25 millones (sin incluir el resultado financiero por mantener la posición en instrumentos representativos de deuda), como resultado de una adecuada lectura de la evolución de corto plazo de las tasas de interés y de un portafolio con un mix apropiado de rentabilidad y riesgo.

Asimismo, en un entorno de mejora en la percepción del riesgo regional y estabilidad de las tasas internacionales se registró una ganancia extraordinaria de US\$ 14.7 millones en la cartera disponible para la venta, debido principalmente a la posición larga en bonos globales, instrumento de alta liquidez en el mercado de renta fija.

i) Productos y servicios para empresas: El servicio de pago a proveedores registró un incremento de empresas activas de más del 80% respecto al año anterior, debido a la propuesta de valor para las empresas y ofrecer un servicio ágil y eficiente. Adicionalmente, este año la división de productos y servicios realizó una campaña, en conjunto con la banca empresa, para captar nuevos clientes para los servicios de proveedores y remuneraciones.

Dentro del servicio de pago a proveedores, las operaciones de transferencias interbancarias a través de la Cámara de Compensación Electrónica (CCE) se incrementaron de manera significativa en 280%.

Se implementaron mejoras en los aplicativos que apoyan el servicio con la finalidad de ofrecer a los clientes la mejor atención y soluciones acorde a sus necesidades.

2.1.4 El servicio al cliente de INTERBANK

En la sucursal del banco INTERBANK en la ciudad de Tacna se cuenta con una categorización de clientes; de acuerdo al grado de vinculación que se tiene con cada uno de ellos; esto refiere a la cantidad de productos que tiene un solo cliente y la rentabilidad per cápita que ellos representan para el banco, actualmente el 53% de las personas atendidas son usuarios, que son aquellas personas que no tienen ningún producto con el banco, pero sin embargo utilizan o requieren de los servicios que el banco brinda.

En Tacna, se tiene una gran base de 61.5% de clientes, 29.1% de preferentes y tan solo el 9.4% son Premium. Lo ideal es que los usuarios pasen a ser clientes, los clientes a preferentes y los preferentes a Premium; esto únicamente se va lograr incrementando el grado de vinculación con cada cliente y ello producto del cruce de productos que el banco pueda ofrecerle.

Entre agosto y septiembre del 2012, se aplicó una encuesta de 13 ítems, la cual fue segmentada en 3 pilares fundamentales: Información general sobre la identificación de los clientes, información ligada al modelo de atención al cliente, y cuan enterados están nuestros clientes sobre los productos con los que cuentan el banco así como también sus preferencias.

Se seleccionó una muestra de 30 personas, encontrándose las siguientes características:

- El 57% de los encuestados fueron varones, el 50% de los encuestados tiene entre 29 y 39 años de edad.
- Un 50% de los encuestados indican ser trabajadores de tipo dependiente.
- La mayoría de los encuestados indica contar con un correo electrónico.
- Sobre el modelo de atención al cliente, se obtuvo que: El total de la muestra indicó que se les brindó un saludo cordial, el colaborador estaba correctamente uniformado y que la transacción fue rápidamente atendida por el mismo. El 5% señaló que no se le sonrió en el momento de ser atendidos (comunicación empática), un 20% indicó que no se le invitó a realizar una operación

adicional, un 55% señaló que no se le dijo ni una frase proactiva. A pesar de las falencias detectadas, la calificación con respecto a la atención recibida de parte de los colaboradores fue de Muy buena y buena en un 55% y 45% respectivamente.

- Se detectó un claro desconocimiento de parte de los clientes, pues cuando se les pregunto qué querían para su dinero el mayor porcentaje dijo no saber o no opinar y siendo las otras 3 opciones totalmente parejas con 24% cada una.

2.2 TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN AFINES

En base a la revisión bibliográfica y de trabajos de investigación, se precisan algunos que han servido de pauta para el desarrollo de la presente tesis, tales como:

- Ramos, Jorge, Osorio, Francisco y Muñoz, Mónica² (2008) docentes de la Universidad Autónoma de Querétaro (México) desarrollaron una investigación denominada ***“Las competencias laborales en el docente universitario y la calidad académica”***

² <http://www.fca.uach.mx/Documentos/Revista/Volumenes/Volumen5/Ponencia%2016-UAQ.pdf>

cuyas conclusiones confirman que es necesaria una formación docente, tanto de los que se encuentran ejerciendo, como de los que se van a integrar a la planta docente, y así responder de manera importante y con alto grado de competitividad profesional a las exigencias y necesidades sociales, institucionales e individuales.

Así, en los planes de formación y capacitación docente, es necesario integrar contenidos de carácter ético-filosófico y aquellos relativos a la psicología, pedagogía y didáctica que permitan al profesorado disfrutar de recursos informativos y conceptuales suficientes para su formación como personas y como profesionales de la educación. Pero, además, y de forma especial, deben integrarse, como mínimo, con la misma intensidad, aquellos contenidos de aprendizaje de carácter procedimental y actitudinal que les capaciten para ser hábiles en la creación de materiales curriculares nuevos, en la selección y explotación de aquellos ya existentes, y en la aplicación de estrategias en el aula que contribuyan al desarrollo de las diferentes dimensiones que conforman la personalidad moral de sus educandos. Tal formación debe familiarizar al profesorado en la elaboración y en el uso de criterios de evaluación en el aula, que le permitan optimizar su

acción pedagógico-moral y obtener información sobre el progreso de sus educandos tanto a nivel individual como grupal.

Por último, es representativo señalar que si bien se han enseñado las reglas de cómo pensar lógicamente, no se ha enseñado a producir pensamientos nuevos. Se ha enseñado todo tipo de pensamientos, pero no el proceso y la mecánica para llegar a ellos. Se ha enseñado a creer ciegamente en un paradigma, pero no se ha enseñado a romper con él y a crear nuevos. El reto está en el aire; en nosotros está realizarlo.

- Parra Montiel, Hilda³ (2006) desarrolló una investigación denominada ***“Influencia de factores motivacionales en el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía del municipio Catatumbo Estado de Zulia”***, cuyas conclusiones fueron:
- En la actualidad el recurso humano de la Alcaldía del municipio Catatumbo, mantiene un bajo nivel motivacional, desfavoreciendo el rendimiento laboral; presentándose el salario percibido como el primer menos motivador; el cual afecta de manera directa el rendimiento productivo de los empleados y por ende de la

³ <http://www.monografias.com/trabajos91/factores-motivacionales-desempeno-laboral/factores-motivacionales-desempeno-laboral.shtml>

institución en estudio, pues no compensa con los requerimientos básicos que le exige la sociedad convulsionada en la cual vive.

- Entre otros factores motivacionales se encuentran las condiciones laborales, puesto que existe la carencia de un proceso comunicacional que facilite las relaciones interpersonales, al igual que no se ofrecen políticas de ascenso, ni capacitación para el desempeño eficiente del trabajo desempeñado.

Dichas conclusiones conducen al planteamiento de las siguientes recomendaciones:

- Someter a estudio la posibilidad de diseñar una propuesta para mejorar las políticas motivacionales en la institución para su posterior aplicación.
- Efectuar un seguimiento sobre el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía, en su área de trabajo.
- Realizar rotación de personal en las diversas áreas de trabajo, a fin de que todos los empleados conozcan el manejo y funcionamiento de cada área y puedan en algún momento desempeñarse en su puesto de trabajo, cuando así lo requiera la Institución.
- Dictar talleres de capacitación y crecimiento personal y aplicar programas de inducción al personal de nuevo ingreso.

- Lograr una comunicación efectiva, que fortalezca las relaciones entre gerente y empleado.
- Ofrecer oportunidades de estudio para aquellos empleados que deseen aumentar su nivel educativo.
- Incrementar y mejorar los beneficios socio – económicos, como; salarios, bonos o retroactivos, horas extras, que estén a la par de la inflación y situación actual del país.
- Valorar el trabajo de los empleados justificándolos en función de ascensos, tomando en consideración tiempo de servicio y eficiencia laboral.
- Promover el liderazgo para la constitución de sindicatos laborales, para así poder exigir y discutir legalmente los aumentos salariales.

2.3 COMPETENCIAS LABORALES

2.3.1 Definición de competencia

Etimológicamente, el término competencia proviene del latín **competentia** y tiene tres acepciones básicas: (Real Academia Española,

1992)⁴: Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa; incumbencia; y aptitud o idoneidad.

Spencer⁵ (1993) define competencia como ***“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”***.

Una competencia es ***“Un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior”***.⁶

Miranda, Martín⁷ (2003) precisa que la competencia laboral ***“Comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en***

⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. <http://www.rae.es>

⁵ SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. (1993). ***“Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior”***. John Wiley & Sons, Inc.

⁶ DALZIEL, M., CUBEIRO, J. y FERNÁNDEZ, G. (1996). ***“Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos”***. Ediciones Deusto. España.

⁷ VARGAS, Fernando; CASANOVA, Fernando y MONTANARO, Laura. (2001). ***“El enfoque de competencia laboral: manual de formación”***.
<<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc>>

situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”.

Gonzzi, Andrew y otros⁸ (2003) la definen como ***“Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas”.***

2.3.2 Elementos de la competencia⁹

Una competencia es la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es competente. Charles Lawshe y Michael Balma¹⁰ (1966) lo planteaban hace muchos años como:

- La potencialidad para aprender a realizar un trabajo (*capacidades*).

⁸ GONZCI, Andrew y ATHANASOU, James. (2003). **“Definiciones de competencias”.** <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

⁹ VARGAS, Fernando; CASANOVA, Fernando y MONTANARO, Laura. (2001). **“El enfoque de competencia laboral: manual de formación”.** <<http://es.scribd.com/doc/15642337/Elementos-Conceptuales-Competencias-Logros>>

¹⁰ LAWSHE, Charles y BALMA, Michael. (1966). **“Principles of personnel testing”.** Editorial McGraw-Hill. New York (EEUU). Citado por: RODRIGUEZ, Nelson. (1999). **“Selección efectiva de personal basada en competencias”.** PsicoConsult C.A. Caracas (Venezuela) <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/com_plab/doc/otros/index.htm>

- La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo (*acción*).
- La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés (*compromiso*).

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo. Jericó¹¹ (2001) señala que, a lo anterior actualmente se le denomina *Talento*, y que **“Un determinado profesional será considerado talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres componentes”** (ver figura n° 02).

- En primer lugar, **capacidades**, es decir conocimientos y “*competencias*” que le permitan lograr los resultados.
- En segundo lugar, **compromiso**, ya sea con el proyecto o con su empresa.
- La **acción**. No sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

FIGURA N° 02

¹¹ JERICO, Pilar. (2001). “**Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo**”. Editorial Prentice Hall. Madrid (España).

COMPONENTES DEL TALENTO INDIVIDUAL



Talento = Capacidades + Compromiso + Acción

FUENTE: Jericó (2001)

ELABORACIÓN: Propia

Para Jericó (2001) *“La principal aportación del talento individual es ser materia prima del talento organizativo; aquel que reside en los grupos de trabajo y en las organizaciones. De esta manera, la gestión del talento es la gestión del compromiso, esto es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo”*. Para conseguirlo, las empresas han de conocer cuál es su aportación de valor al profesional, y medir y gestionar los facilitadores que consiguen reforzar el compromiso de los *talentos* con el proyecto, lo que implicaría a grandes rasgos los siguientes aspectos, a saber: cultura, liderazgo, clima laboral,

sistemas de dirección, estructura organizativa y retribución. (ver figura n° 03)

FIGURA N° 03

COMPONENTES DEL TALENTO ORGANIZATIVO



FUENTE: Jericó (2001)

ELABORACIÓN: Propia

La gestión del talento está en correspondencia directa con la gestión por competencias, en el sentido de que, ambas buscan atraer, desarrollar y retener a quienes poseen esas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada. De esta manera, ambas tienen como premisa básica que

dichas personas son las que permitirán a la organización obtener resultados sobresalientes; y por lo tanto, son las que garantizarán mantener el desempeño organizacional en un nivel superior.

Guy Le Boterf¹² (2002), precisan que 'la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: El saber actuar, el querer actuar y el poder actuar. (ver figura n° 04)

a) El saber actuar: Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.

b) El querer actuar: Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de

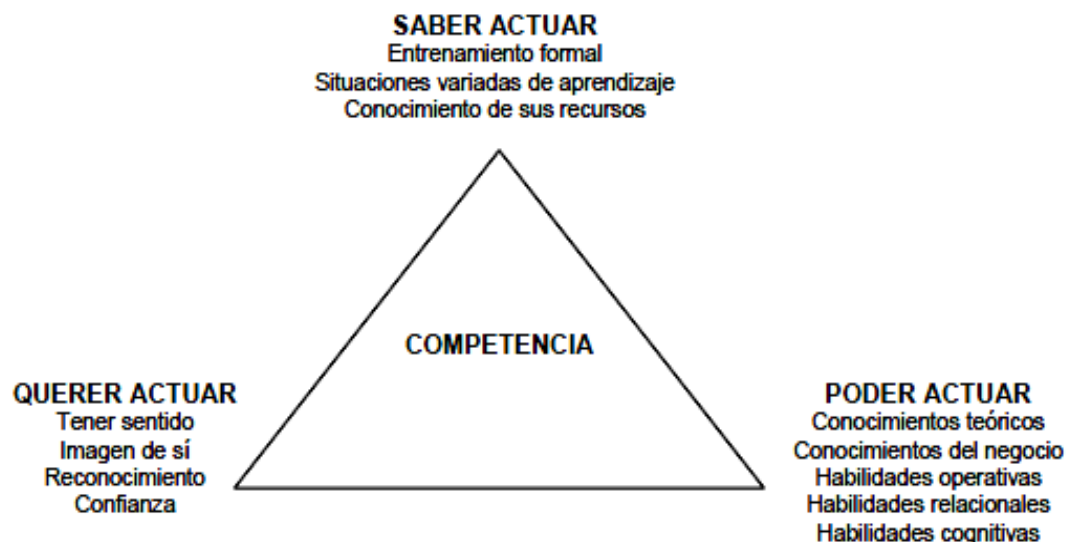
¹² LE BOTERF, G. (2002). "El modelo de competencias". PROSEL Consultores. Santiago (Chile). Pp. 15-16
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>

efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

c) El poder actuar: En ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

FIGURA N° 04

ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA



FUENTE: Guy Le Boterf (2002)

ELABORACIÓN: Propia

García¹³ (2005) precisa que la competencia se estructura en base a cinco elementos fundamentales: El saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer. (ver figura n° 05)

a) Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial.

b) Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí.

c) Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

d) Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o

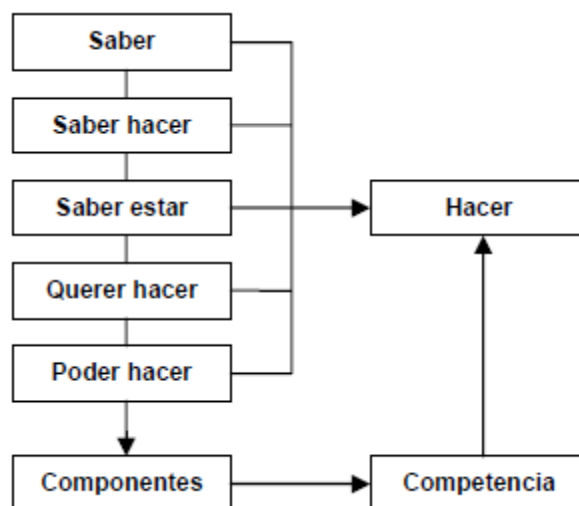
¹³ GARCIA, Miguel. (2005). "Gestión por competencias".
<<http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento.htm>>

externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

e) Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: Lo individual y lo situacional. Lo primero se refiere a la capacidad personal; es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Lo segundo se refiere al grado de favorabilidad del medio; es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

FIGURA N° 05

ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA



FUENTE: García (2005)

ELABORACIÓN: Propia

2.3.3 Gestión del capital humano

El desarrollo de ventajas competitivas ha sido una de las preocupaciones permanentes de los ejecutivos en los últimos años. En un comienzo, las ventajas solían encontrarse en los procesos productivos y la capacidad de distribución. Luego fue el desarrollo de productos, la innovación y la segmentación de mercado. Sin embargo, la alta competitividad, las profundas transformaciones tecnológicas, los niveles de exigencia de los clientes, los cambios regulatorios, entre otros, han hecho de esta búsqueda algo difícil de sostener.

En la actualidad, existe cierto consenso de que la única ventaja competitiva sostenible está en el capital humano de las organizaciones, y la capacidad de aprender y adaptarse. ***“Una compañía que pierda todo su equipamiento pero mantenga su capital humano intacto, puede recuperarse en relativamente poco tiempo. Una que pierda su capital humano, no se recuperará”.***¹⁴

¹⁴ <http://www.bcnglobal.net/revision55.htm>

Es en este contexto competitivo, la gestión del personal adquiere relevancia en cuatro dimensiones:¹⁵

- a) **Experto administrativo:** Relacionado con ayudar a las empresas a mejorar sus formas de trabajo y organización, partiendo por los propios procesos y organización interna.
- b) **Cuidado de las personas:** Asociado a cautelar la adecuada coherencia entre los intereses de soporte de las personas y el respectivo actuar de la empresa, siendo una voz que representa e interpreta a las personas ante la gerencia, y que ayuda a la gerencia a cumplir su propio rol como gestores de personas.
- c) **Agente de cambio:** Asociado a ayudar a fortalecer la capacidad de aprendizaje y adaptación organizacional y desarrollar la cultura organizacional requerida y deseada.
- d) **Socio estratégico:** Rol asociado a ayudar a la entidad a lograr coherencia del actuar organizacional proveyendo mecanismos de alineamiento estratégico que le den cohesión al accionar de cada área y cada individuo de la institución.

Los indicadores de gestión son un instrumento fundamental para provocar la coherencia organizacional y medir su desempeño; ayudan a

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos77/sistema-gestion-integrada-capital-humano/sistema-gestion-integrada-capital-humano.shtml>

comunicar en forma numérica los objetivos estratégicos, el grado de logro de ellos y, el desempeño de los procesos de negocio. Los indicadores determinan fuertemente el comportamiento de las personas, sus prioridades y sus decisiones; es por eso, que en el mundo de los negocios se dice que “solo lo que se mide, se hace”. Es necesario por tanto, definir indicadores apropiados para el logro de los objetivos de la entidad. La Business Consulting Network propone los siguientes indicadores para la gestión del capital humano:¹⁶

a) Indicadores de actividad: Son aquellos que permiten conocer si un determinado evento (o grupos de eventos) ocurrió o no. Por ejemplo, la realización de un determinado proyecto, la implementación de un determinado proceso. Estos indicadores son útiles cuando el evento no tendrá posibilidad de mostrar efectos o resultados en un período razonable de monitoreo.

b) Indicadores de proceso: Son aquellos indicadores que intentan medir la efectividad de un determinado proceso. Típicamente se refieren a los tiempos involucrados en la ejecución del proceso, a la calidad o su eficiencia. Este tipo de indicadores son importantes porque permiten anticipar situaciones problemas para el logro de

¹⁶ <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.htm>

los resultados deseados. En general son un buen punto de partida para diagnosticar situaciones problema.

c) Indicadores de resultado: Reflejan el resultado de las acciones y decisiones que ya han sido tomadas. Pueden indicar que hay una situación problema pero rara vez permiten diagnosticar, por ello deben ser siempre complementados por indicadores de proceso.

En definitiva, para definir un conjunto adecuado de indicadores que sean relevantes y significativos, es necesario comprender el proceso de agregación de valor al negocio por parte de capital humano, pensando estratégicamente cómo apoyar los objetivos de negocio, y resistiendo la tentación de aceptar el enfoque de “lo menos malo” o “de lo disponible”.

2.3.4 Clasificación de las competencias laborales

Se ha diferenciado entre *competencias esenciales*, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y *competencias diferenciadoras*, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones (Boyatzis, 1982).¹⁷

¹⁷ BOYATZIS, R. E. (1982). “**The competent manager**”. Editorial John Wiley & sons. Nueva York (EEUU).

Además se tiene las *competencias generales* para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Complementarias a éstas serían las *competencias transferibles*, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo.

Desde una visión integrada (Echeverría, 2002)¹⁸, la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (*competencia técnica*), saben hacer (*competencia metodológica*), saben ser (*competencia personal*) y saben estar (*competencia participativa*).

¹⁸ ECHEVERRÍA, B. (2002). "Gestión de la competencia de acción profesional". Revista de Investigación Educativa, 20:1,7-42.

Byham¹⁹ (1996) desarrolla la siguiente clasificación de las competencias:

a) Competencias organizacionales: Son las **core competencies** (West), hacen referencia a aquello para lo cual, una determinada organización es buena. Relacionan aquellos factores únicos que pueden darle a las empresas una ventaja competitiva; son la combinación de características corporativas, habilidades, motivaciones, conocimiento, tecnología y sistemas que distinguen a una empresa de otra.

b) Competencias de puesto de trabajo o de rol: Parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. Luego se responde la pregunta ¿Qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función; es decir, la relación entre un problema y una solución, repitiéndose este proceso hasta llegar al detalle requerido.

c) Competencias personales: Son los conocimientos, habilidades, rasgos, motivaciones y otras características subyacentes de la persona que desempeña determinado cargo; las cuales, han sido relacionadas de manera causal con el alto desempeño (Iversen, O., 2000)²⁰. Se identifican tres tipos principales de competencias:

¹⁹ BYHAM, William C. (1996). "Developing Dimension-Competency-Based Human Resource Systems".

²⁰ IVERSEN, Ole. (2000). "Managing People Towards A Multicultural Workforce".

- **Competencias técnicas:** Son las asociadas a las habilidades y los conocimientos, a menudo son llamadas funcionales, "duras" o relacionadas con el cargo. Estas definiciones hacen un llamado a listar las tareas importantes, las habilidades y el conocimiento relacionados con el trabajo en cuestión y que alguien requiere para desempeñarlo de manera efectiva (Cook, K. y Bernthal, P., 1998)²¹.
- **Competencias conductuales:** Define las competencias en términos eminentemente conductuales y se ocupa principalmente de identificar qué tipo de comportamientos están asociados con el desempeño superior. Estos tipos de competencias a menudo son llamadas competencias "blandas", o conductas personales o actitudes. (Cook, K. y Bernthal, P., 1998)²².
- **Competencias emocionales:** Hace referencia a cómo las personas manejan sus emociones (Goleman, 1998).²³ Estas dan cobertura a habilidades tales como ser capaz de tener empatía y entender a las demás personas (y por ende, trabajar de manera más productiva con ellos) y alguien que sea capaz de controlar sus

²¹ COOK, Kevin y BERNTHAL, Paul. (1998). "Job/role Competency Practices Survey Report". Development Dimensions International.

²² COOK, Kevin y BERNTHAL, Paul. (1998). "Job/role Competency Practices Survey Report". Development Dimensions International.

²³ GOLEMAN, Daniel. (2000). "The Emotionally Intelligent Workplace".

propias reacciones cuando se encuentra bajo presión. (Cook, K. y Bernthal, P., 1998).²⁴

TABLA N° 01
CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

FUENTE: Spencer y Spencer (1993)

ELABORACIÓN: Propia

El modelo propuesto por Spencer y Spencer²⁵ (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas (ver tabla n° 01). Teniendo en cuenta

²⁴ COOK, Kevin y BERNTHAL, Paul. (1998). "Job/role Competency Practices Survey Report". Development Dimensions International.

la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos.

En esta dirección, Hooghiemstra²⁶ (1992) sugiere una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización (ver cuadro nº 02).

La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización.

²⁵ SPENCER, L. M. y SPENCER, S. M. (1993). **“Competence at work. Models for superior performance”**. Editorial Wiley & Sons. Nueva York (EEUU).

²⁶ HOOGHIEMSTRA, T. (1992). **“Gestión integrada de recursos humanos”**. Ediciones Deusto, 13-42. Bilbao (España).

TABLA N° 02
COMPETENCIAS SEGÚN PUESTO OCUPADO

<i>Puesto</i>	<i>Competencias</i>
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico. • Liderazgo del cambio. • Gestión de las relaciones.
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Introducción del cambio. • Sensibilidad interpersonal. • Delegación de responsabilidades. • Trabajo en equipo. • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Motivación para buscar información y capacidad de aprender. • Orientación hacia el logro. • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. • Colaboración en grupos multidisciplinares. • Orientación hacia el cliente.

FUENTE: Hooghiemstra (1992)

ELABORACIÓN: Propia

2.3.5 Modelo de competencias laborales

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Los modelos existentes se

pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista. (Mertens)²⁷

a) Modelo funcional: Refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados. Por ejemplo en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

b) Modelo conductista: Se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>

organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

c) Modelo constructivista: No se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni

las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

Ejemplo de Modelo de Competencias. En una compañía aeroespacial y material de defensa, se identificaron las competencias que los 20.000 técnicos de la organización necesitaban en ese momento y en los tres años siguientes para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. El análisis se centró en los procesos que los técnicos utilizan para la realización de su trabajo. Se quería identificar las competencias que los técnicos necesitaban para ejecutar estos procesos con eficacia. Se identificaron las competencias necesarias para cada uno los diecisiete procesos de trabajo establecidos, tales como diseño de software, desarrollo de algoritmos, ingeniería de pruebas y gestión de datos y configuraciones. En total, fueron 363 las competencias identificadas, que se organizaron en un modelo de tres niveles:

- **Nivel 1:** El nivel de las competencias clave; es decir, de las competencias que necesitan todos los técnicos de la organización. Están basadas en la misión, los valores y las estrategias de

negocio de la organización. Algunos ejemplos: Desarrollo Integral de Producto: Conocimiento de los objetivos y los principios fundamentales de la Iniciativa de Desarrollo Integral de Producto y su aplicación habitual en el trabajo. Comunicación Oral: Conocer las necesidades de información de los demás y responder oralmente de una manera clara y concisa. Promueve ideas y conductas de una manera organizada, reflexiva y persuasiva.

- **Nivel 2:** El nivel de las competencias de procesos comunes, que son aquellas no incluidas en el Nivel 1, y que son necesarias para todos los técnicos que utilizan un proceso determinado. Ejemplos son: Para los Procesos Comunes de software: Conocimiento y aplicación de objetivos, pasos y prácticas de los procesos comunes de software de la compañía. Para el Proceso de Ingeniería Mecánica e Integración de Diseño Mecánico: Aplicar el conocimiento de las interrelaciones de piezas para disponer los sub-componentes en grandes cadenas y sistemas.
- **Nivel 3:** El nivel de las competencias de producto y apoyo al producto, es decir, las competencias no incluidas en los Niveles 1 y 2, importantes para muchos técnicos que trabajan en un tipo específico de producto o apoyo al producto. Un ejemplo de una competencia para productos de circuito integrado: Análisis de

sensibilidad: Determina la sensibilidad del rendimiento de un circuito a las variaciones en los parámetros principales de diseño.

En este modelo, las competencias se organizaron por niveles de especialización, empezando con las competencias necesarias para todos los técnicos y ascendiendo hasta las competencias que se necesitan sólo en las disciplinas más especializadas. Las competencias clave están directamente basadas en las estrategias de negocio de la organización. Las competencias del segundo y tercer nivel se basan en los distintos papeles que cada técnico desempeña en la puesta en práctica de esas estrategias, trabajando dentro de un mismo proceso sobre tipos determinados de productos.

Como punto de partida, se consideró qué competencias, como la habilidad para leer y razonar y los conocimientos y destrezas técnicas que se obtienen de una licenciatura en ingeniería, son requisitos previos para cualquier técnico, y por eso no se incluyeron esas competencias básicas en el modelo.

Se establecieron tres niveles de funcionalidad para cada competencia:

- **Nivel básico:** Capaz de desempeñar sólo las tareas más sencillas o tiene un conocimiento básico de los principios o el concepto.
- **Nivel funcional pleno:** Capaz de desempeñar del 80% al 90% de las tareas relacionadas o es capaz de resolver problemas por sí mismo en la aplicación de la competencia.
- **Nivel experto:** Capaz de resolver las más difíciles aplicaciones o problemas o tiene el conocimiento más especializado o inusual.

Un buen análisis de competencias y desarrollo del modelo sigue habitualmente los siguientes pasos:

1. Establecer los objetivos del proyecto de desarrollo de modelo de competencias:

- Determinar la unidad de análisis. Esta unidad puede ser tan pequeña como un único puesto de trabajo, o tan grande como toda la organización.
- Seleccionar los sistemas de gestión de personal a los que se va a aplicar el modelo. Estos sistemas, como el de selección, retribución o planificación de recursos humanos, se tratarán en la siguiente sección.

2. Obtener el apoyo de ejecutivos y mandos superiores: Es necesario que los ejecutivos defiendan activamente el proyecto y proporcionen recursos. Deben comprender que para conseguir el éxito de un proyecto de desarrollo de modelo de competencias, pensar en términos de competencias ha de convertirse en una forma de vida en la organización.

3. Planificar el marco y la metodología para el análisis de competencias: Seleccionar las características del trabajo que se va a analizar a fin de identificar las competencias del rendimiento eficaz. (Algunas metodologías centran su análisis en productos o procesos de trabajo, otras en obligaciones y responsabilidades de puestos, otras en funciones y tareas de puestos, y otras en diferencias en hábitos de trabajo entre los ejecutantes superiores y los demás).

Determinar el espacio temporal que ha de cubrir el análisis. (¿Quiere limitarse a las competencias que se necesitan ahora, o quiere determinar las que harán falta a más largo plazo, o ambos casos?).

Seleccionar las herramientas que se van a emplear para recoger y analizar los datos, como entrevistas, *focus groups*, sondeos de opinión, observaciones, etc.

- 4. Desarrollar planes de comunicación y formación para todos los miembros de la organización que se vayan a ver afectados por el proyecto de competencias:** Como en cualquier otra iniciativa o cambio dentro de la organización, una comunicación frecuente y completa es fundamental para conseguir el éxito.
- 5. Empezar con la ejecución del plan de comunicación y educación antes de iniciar el trabajo de análisis:** Es importante que todos los miembros de la organización sepan qué está ocurriendo antes de que se les pida participar en el proyecto.
- 6. Identificar las competencias utilizando los métodos seleccionados.**
- 7. Utilizar los datos obtenidos para crear el o los modelos de competencias.**
- 8. Aplicar el modelo a los sistemas de gestión seleccionados:** Como selección, actualización profesional de los empleados, planificación de sucesión, otros.
- 9. Integrar los sistemas de gestión basados en competencias:** A fin de que estén alineados y se apoyen mutuamente.
- 10. Evaluar la eficacia del proceso de análisis de competencias y de los modelos creados:** ¿Cómo podría mejorar el proceso?,

¿Qué lecciones hemos aprendido?, ¿Están funcionando bien las aplicaciones del modelo en sus sistemas de gestión de personal?

11. Planificar la actualización periódica del modelo: El desarrollo de modelos de competencias es un proceso continuo, no un proyecto puntual y único. Para que sea realmente provechoso, la lista de competencias debe ser revisada y puesta al día para tener en cuenta los cambios en las estrategias y las condiciones

2.3.6 Evaluación de las competencias

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de personal, y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.

Grados, Beutelspacher y Castro²⁸ (2006) afirma que la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: Uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo:

- Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo.
- Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

La evaluación de competencias laborales está presente en diferentes momentos de la vida laboral de los trabajadores, tales como:

- a) Evaluación para la selección:** La selección de personas para cubrir un puesto de trabajo pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquéllos que poseen las capacidades requeridas

²⁸ GRADOS, J. A.; BEUTELSPACHER, O. y CASTRO, M. A. (2006). “Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales”. Editorial Trillas-Eduforma. Sevilla (España).

para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que ésta alcance sus objetivos. Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es la adopción y desarrollo de un sistema de selección basado en competencias, en el marco del cual tiene lugar la evaluación de competencias de los candidatos a cubrir un puesto de trabajo.

La selección basada en competencias requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir, y en segundo lugar la evaluación de esas competencias en los candidatos al puesto.

- El proceso de selección comenzaría con la definición de los criterios de desempeño en el puesto a cubrir, de tal manera que conozcamos qué se espera que consiga el ocupante de un puesto de trabajo. El panel de expertos formado por miembros de la propia organización, tanto quienes se encuentran jerárquicamente por encima del puesto en cuestión como quienes dependen de los resultados generados desde el mismo, podrían establecer las exigencias del puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos propios dentro de la organización.
- Una segunda tarea consistiría en identificar competencias personales que contribuirían a alcanzar los criterios de desempeño.

Un recurso para ello puede ser considerar trabajadores que ya ocupan el puesto objeto de la selección, diferenciando entre quienes destacan por su desempeño superior y quienes presentan simplemente un desempeño adecuado. Cuando la selección se hace para puestos de nueva creación en la organización, la identificación de competencias puede basarse en los listados de competencias genéricas, eligiendo a través de expertos aquellas que cuentan con más probabilidades de ser relevantes para el puesto y fijando para ellas los niveles requeridos para un desempeño superior.

- Definido el perfil de competencias requerido, la siguiente actuación supone la recogida de información sobre las competencias que poseen los candidatos. Esta información se obtiene a través de técnicas como los tests, cuestionarios, entrevistas, ejercicios prácticos, otros. Un modo de ajustar las competencias de los candidatos a las exigidas para un desempeño superior en el puesto consiste en dar a conocer, en el momento de difundir la oferta para cubrir plazas, cuáles son las competencias exigidas de tal manera que se produzca la autoselección de candidatos y éstos se reduzcan a los que encajan en el perfil demandado.

- Por último, la selección requiere que se lleve a cabo una comparación entre las competencias valoradas en los aspirantes y las competencias unidas al puesto de trabajo que ha de cubrirse. En función de esa comparación podrá determinarse el grado de ajuste de cada candidato al puesto.

b) Evaluación para la gestión del desempeño: El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas.

El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las

competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas. La consideración de la dimensión personal, esto es las cualidades y capacidades de los trabajadores, llevaría a explicar la consecución de los resultados que se les exigen, por lo que la evaluación del desempeño basada en competencias parece una opción adecuada en sí misma o formando parte de modelos mixtos que consideran también los resultados.

2.4 RENDIMIENTO DEL PERSONAL

2.4.1 Definición

La Real Academia Española establece que desempeño es **actuar, trabajar, dedicarse a una actividad**. El rendimiento organizacional es **la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados**.²⁹ También el rendimiento organizacional es **simplemente la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos**.³⁰

²⁹ <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

³⁰ PALMA, L. (1998). "Evaluación y validación de una escala de satisfacción laboral". p. 24.

María Fernández³¹ precisa que el rendimiento laboral son **“Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”**. Considera por tanto, que el rendimiento laboral hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

Robbins³² (2004) conceptualiza al rendimiento laboral como **“El grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados”**.

Davenport³³ (2006) define el rendimiento laboral como **“El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”**.

³¹ MORA, Carlos. (2007). **“Rendimiento, desempeño y alcance”**. <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

³² ROBBINS, S. (2004). **“Comportamiento organizacional”**. Editorial Prentice Hall. México. X Edición.

³³ DAVENPORT, T. (2006). **“Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas”**. Ediciones DEUSTO. España.

Stoner³⁴ (1994) afirma que es ***“La manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”***.

2.4.2 Factores de motivación y su relación con el rendimiento laboral

Se destacan los siguientes:

- a) Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas, ello implica analizar el sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en una organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En las teorías de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales. Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos

³⁴ <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>

invertidos. Rodríguez³⁵ (2001) manifiesta que ***“En el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo”***. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, tales como: El monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas, participación en la toma de decisiones, otros.

- b)** Se debe mencionar también al dinero (salario) que es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc., para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede

³⁵ RODRÍGUEZ, José. (2001). **“El factor humano en la empresa”**. Editorial Deusto S.A. España. I Edición.

suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Al dinero se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhrich³⁶ (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación; además recomiendan que ***“Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa”***.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede

³⁶ KOONTZ, Harold y WERKRICH. (1999). **“Administración: Una perspectiva global”**. Editorial McGraw-Hill. México. II edición.

tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies.

Muchas entidades llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

c) Debe considerarse también como factor de motivación la capacitación del personal, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto

tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: Esto se logra cuando el beneficio es para ambos; es decir, empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

d) Se considera también que aumenta la motivación el alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el

paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

- e) También el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

2.4.3 Administración del desempeño

Donelly y otros (1994) lo definen como ***“El proceso mediante el cual la entidad asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones”***.³⁷

³⁷ DONNELLY, J., GIBSON, J. y IVANCEVICH, J. (1994). **“Fundamentos de dirección y administración de empresas”**. Editorial McGraw-Hill. España.

FIGURA N° 06

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO



FUENTE: Donnelly, Gibson y Ivancevich (1994)

ELABORACIÓN: Propia

La administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la organización como un ente integrado. Consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en gráfico n° 06, siendo el detalle el siguiente:

a) Conceptualización: Implica el identificar el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

b) Desarrollo: Es la fase en que la organización examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

c) Implementación: Implica mecanismos de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras.

d) Retroalimentación: Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su

desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

e) Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

2.4.4 Factores que influyen en el rendimiento laboral³⁸

Las organizaciones deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores, entre los cuales destacan: La satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

a) Satisfacción del trabajo: Davis y Newstrom³⁹ (1999) plantean que ***“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”***; la cual se encuentra

³⁸ QUINTERO, Niria y otros. (2008). “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago”. Revista Negotium. <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

³⁹ DAVIS, K. y NEWTROM, J. (1999). “Comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw–Hill Interamericana S.A. México.

relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: Equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento.

b) Autoestima: Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades; es un factor determinante para superar trastornos depresivos.

c) Trabajo en equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del

equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d) Capacitación del trabajador: Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. El objetivo de los programas de capacitación es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

2.4.5 Métodos para evaluar el desempeño

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utiliza la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos; entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992):

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).

- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

a) Método de escala gráfica: Su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. El procedimiento exige el aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Se destacan las siguientes características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

b) Método de elección forzada: Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la II Guerra Mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos, ello para neutralizar los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos. Siendo sus características:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
 - o Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

- o Se forman bloques de sólo cuatro fases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

c) Método de investigación de campo: Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Siendo sus características:

- Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.
- Se lleva a cabo siguiendo los 04 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

d) Método comparación por pares: Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Siendo sus características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

e) Escala de calificación basada en el comportamiento: Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos. Siendo sus características:

- Descripción del desempeño aceptable y desempeño inaceptable, obtenidas por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

2.4.6 Beneficios de la evaluación del rendimiento

Chiavenato (2001), refiere que ***“Cuando un programa de evaluación del rendimiento está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”***⁴⁰ Se destacan los siguientes aspectos:

⁴⁰ CHIAVENATO, I. (1996). **“Administración de recursos humanos”**. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

a) Beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

b) Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

c) Beneficios para la empresa:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

CAPÍTULO II:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Hipótesis general

H_0 : No existe una incidencia de las competencias laborales sobre el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

H_1 : Existe una incidencia de las competencias laborales sobre el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

3.1.2 Hipótesis específicas

1. Hipótesis específica N° 01

H₀: Las competencias laborales que caracterizan al personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna no son de nivel medio.

H₁: Las competencias laborales que caracterizan al personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna son de nivel medio.

2. Hipótesis específica N° 02

H₀: El rendimiento laboral del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna no es de nivel medio.

H₁: El rendimiento laboral del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna es de nivel medio.

3. Hipótesis específica N° 03

H₀: No existe una relación entre los indicadores de las competencias laborales y los indicadores del rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

H₁: Existe una relación entre los indicadores de las competencias laborales y los indicadores del rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

3.2 VARIABLES E INDICADORES

TABLA N° 03

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD/CATEGORIA	ESCALA
Independiente: Competencias Laborales	- Competencia de manejo de personal.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Competencia de acción estratégica.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Competencia de conciencia global.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Competencia de trabajo en equipo.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Competencia de planeación y administración.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
	- Competencia de comunicación.	Adecuada, regular o inadecuada	Ordinal
Dependiente: Rendimiento del personal	- Satisfacción al cliente.	Alto, regular o bajo	Ordinal
	- Labor de equipo.	Alto, regular o bajo	Ordinal
	- Logros laborales.	Alto, regular o bajo	Ordinal
	- Crecimiento personal.	Alto, regular o bajo	Ordinal
Intervinientes: - Sexo - Oficina - Antigüedad en el cargo	- CSS	Masculino, femenino	Nominal
	- Ubicación	Coronel Mendoza, Plaza Vea, San Martín	Nominal
	- Años de experiencia	Menos de 1 años, entre 1 y 3 años y más de 3 años	Razón

FUENTE: Test de "Competencias Laborales", Test de "Rendimiento del Personal"

ELABORACIÓN: Propia

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo correlacional, puesto que se recogió información sobre las características de las variables.

3.3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, puesto que pretende definir alternativas de mejoras en base a la información recabada en un momento del tiempo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población es de 61 personas, distribuidas: 32 (local de la Av. San Martín); 15 (local de Plaza Veá), y 14 (local de la Av. Coronel Mendoza).

3.4.2 Muestra

Puesto que se trata de un número manejable de personas a encuestar, se aplicará un censo, es decir, se encuestará a 61 personas.

3.5 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las fuentes de información fueron primarias, recurriendo para ello a los datos que proporcionaron el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna. Para este efecto, se aplicaron instrumentos diseñados por los investigadores; los cuales, se validaron, conforme los criterios cuantitativos y cualitativos (Juicio de Expertos - Asesor de tesis y el método de Alpha de Cronbach).

- Test de competencias laborales.
- Test de rendimiento del personal.

El desarrollo del marco teórico implicó fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas y medios electrónicos.

3.6 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó mediante el uso del software estadístico SPSS versión 18,0 en español y el Microsoft Excel. Con respecto a las técnicas de análisis empleadas se destacan:

- Tablas de frecuencias y de contingencia.

- Medidas de tendencia central y de dispersión (media aritmética, mediana y desviación típica).
- Estadístico t de Student.
- Coeficiente de correlación de Pearson.
- Prueba de chi – cuadrado.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS Y ESCALA DE VALORACIÓN

En lo que respecta a la determinación de la confiabilidad de los instrumentos utilizados, se consideró la aplicación del estadístico Alpha de Cronbach, cuya interpretación es que entre más cercano su valor a 1 implica que el instrumento es más confiable.

En base a la escala de Likert (donde un valor cercano a 1 implica estar muy en desacuerdo con lo afirmado en la pregunta y valores cercanos a 5 implica estar muy de acuerdo con lo afirmado en la pregunta) se determinó una Escala de Valoración para un mejor análisis estadístico de las variables investigadas.

Previamente se establece la relación de cada pregunta con su respectivo indicador, se tiene:

TABLA N° 04
INDICADOR – PREGUNTA: COMPETENCIAS LABORALES

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTA
COMPETENCIAS LABORALES	Manejo personal	01, 02, 03, 04, 05
	Acción estratégica	06, 07, 08, 09, 10, 11
	Conciencia global	12, 13
	Trabajo en equipo	14, 15, 16, 17, 18, 19
	Planeación y administración	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
	Comunicación	28, 29, 30

FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 05
INDICADOR – PREGUNTA: RENDIMIENTO DEL PERSONAL

VARIABLE	INDICADORES	PREGUNTA
RENDIMIENTO DEL PERSONAL	Crecimiento personal	01, 02, 03, 04
	Logros laborales	05, 06, 07
	Labor de equipo	08, 09, 10
	Satisfacción al cliente	11, 12, 13, 14

FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

ELABORACIÓN: Propia

Para el análisis global de la variable “Competencias Laborales”, se determinó una Escala de Valoración, en base a las 30 preguntas que considera su instrumento; por lo tanto, sus valores extremos oscilan entre 30 y 150 puntos. Para el análisis global de la variable “Rendimiento del Personal”, se consideraron las 14 preguntas que abarcó su instrumento; por tanto, sus valores extremos oscilan entre 14 y 70 puntos, se tiene:

TABLA N° 06

ESCALA DE VALORACIÓN: COMPETENCIAS LABORALES

ESCALA	INTERVALO
Competencias laborales muy inadecuadas	30 – 53
Competencias laborales inadecuadas	54 – 77
Competencias laborales medias	78 – 101
Competencias laborales adecuadas	102 – 125
Competencias laborales muy adecuadas	126 – 150

FUENTE: Test de “Competencias Laborales”

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 07

ESCALA DE VALORACIÓN: RENDIMIENTO DEL PERSONAL

ESCALA	INTERVALO
Rendimiento del personal muy bajo	14 – 24
Rendimiento del personal bajo	25 – 35
Rendimiento del personal medio	36 – 46
Rendimiento del personal alto	47 – 57
Rendimiento del personal muy alto	58 – 70

FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

ELABORACIÓN: Propia

A través del SPSS 18,0 se obtuvo el valor del estadístico Alpha de Cronbach, siendo el reporte obtenido para ambos instrumentos, el siguiente:

TABLA N° 08

ALPHA DE CRONBACH: COMPETENCIAS LABORALES

**Estadísticos de
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	30

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0

ELABORACIÓN: Propia

El valor obtenido de 0,866 implica que la fiabilidad del instrumento aplicado es adecuada.

TABLA N° 09

ALPHA DE CRONBACH: RENDIMIENTO DEL PERSONAL

**Estadísticos de
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	14

FUENTE: Reporte del SPSS 18,0
ELABORACIÓN: Propia

El valor obtenido de 0,831 implica que la fiabilidad del instrumento aplicado es adecuada.

4.2 RESULTADOS: COMPETENCIAS LABORALES

4.2.1 Análisis por indicador

TABLA N° 10
MANEJO PERSONAL

<i>Oficina</i>		<i>Estadístico</i>	
<i>Manejo personal</i>	<i>Av. San Martín</i>	<i>Media</i>	<i>4,1313</i>
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>
		<i>Desv. típ.</i>	<i>,40196</i>
	<i>Plaza Veá</i>	<i>Media</i>	<i>3,9600</i>
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>
		<i>Desv. típ.</i>	<i>,28486</i>
	<i>Av. Crnel. Mendoza</i>	<i>Media</i>	<i>4,5571</i>
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>
		<i>Desv. típ.</i>	<i>,26228</i>

<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
<i>Me caracteriza por ser responsable de las acciones adoptadas.</i>	<i>4,13</i>	<i>,718</i>
<i>Considero que tengo un alto nivel de auto motivación, lo cual me permite lograr mis objetivos.</i>	<i>4,13</i>	<i>,591</i>
<i>Considero que me caracterizo mi alto nivel de tenacidad y perseverancia.</i>	<i>4,16</i>	<i>,610</i>
<i>Con frecuencia, busco desarrollar una comparación de lo logrado con lo planeado.</i>	<i>4,25</i>	<i>,567</i>
<i>Busco aprender de las experiencias, para evitar los errores sistemáticos.</i>	<i>4,26</i>	<i>,705</i>

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Manejo personal	61	4,1869	,40475

FUENTE: Test de “Competencias Laborales”

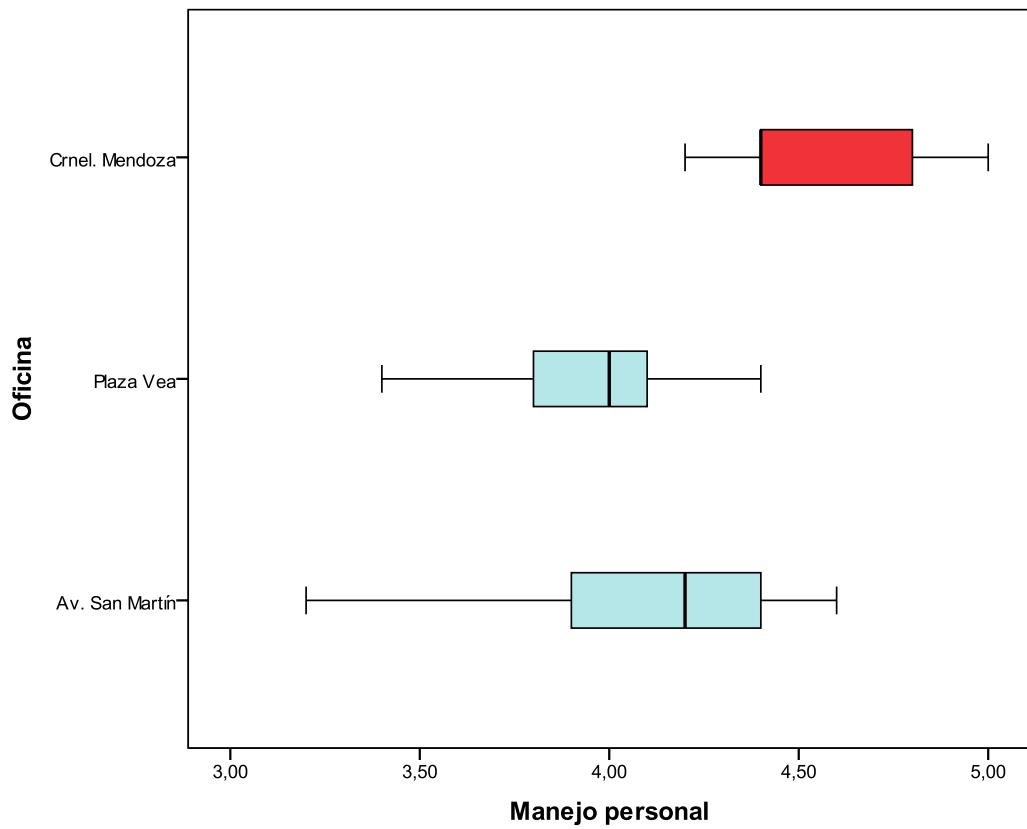
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Manejo personal”, siendo el valor medio general obtenido de 4,19 y una desviación típica de 0,405, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna se autocalifica como perseverante, responsable, empático, otros.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. Crnel. Mendoza la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que buscan aprender de sus experiencias para evitar cometer errores sistemáticos, siendo el aspecto a mejorar el nivel de auto motivación que permita alcanzar los objetivos de de forma más eficiente.

FIGURA N° 07
MANEJO PERSONAL



FUENTE: Test de “Competencias Laborales”

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 11
ACCIÓN ESTRATÉGICA

	Oficina		Estadístico	
Acción estratégica	Av. San Martín	Media	4,2917	
		Intervalo de confianza para la	Límite inferior	4,1622
		media al 95%	Límite superior	4,4212
		Desv. típ.		,35921
	Plaza Veá	Media		3,9444
		Intervalo de confianza para la	Límite inferior	3,7332
		media al 95%	Límite superior	4,1557
		Desv. típ.		,38145
	Av. Crnel. Mendoza	Media		4,1310
		Intervalo de confianza para la	Límite inferior	3,8887
		media al 95%	Límite superior	4,3732
		Desv. típ.		,41950

Preguntas	Media	Desv. típ.
Poseo un buen nivel de conocimiento de las tareas y responsabilidades que caracterizan al área donde trabajo.	4,30	,495
Me caracterizo por desarrollar evaluaciones de las amenazas y oportunidades afines a mis funciones.	4,18	,695
Poseo un buen nivel de conocimiento de las entidades que compiten con la entidad.	4,18	,695
Me caracterizo por analizar las tendencias en el sector financiero.	4,15	,771
Tengo claridad en conocer las fortalezas y limitaciones de las estrategias que aplica la entidad.	4,15	,727
Me caracterizo por mi capacidad de conseguir metas que faciliten la implementación de la estrategia.	4,07	,544

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Acción estratégica	61	4,1694	,39964

FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

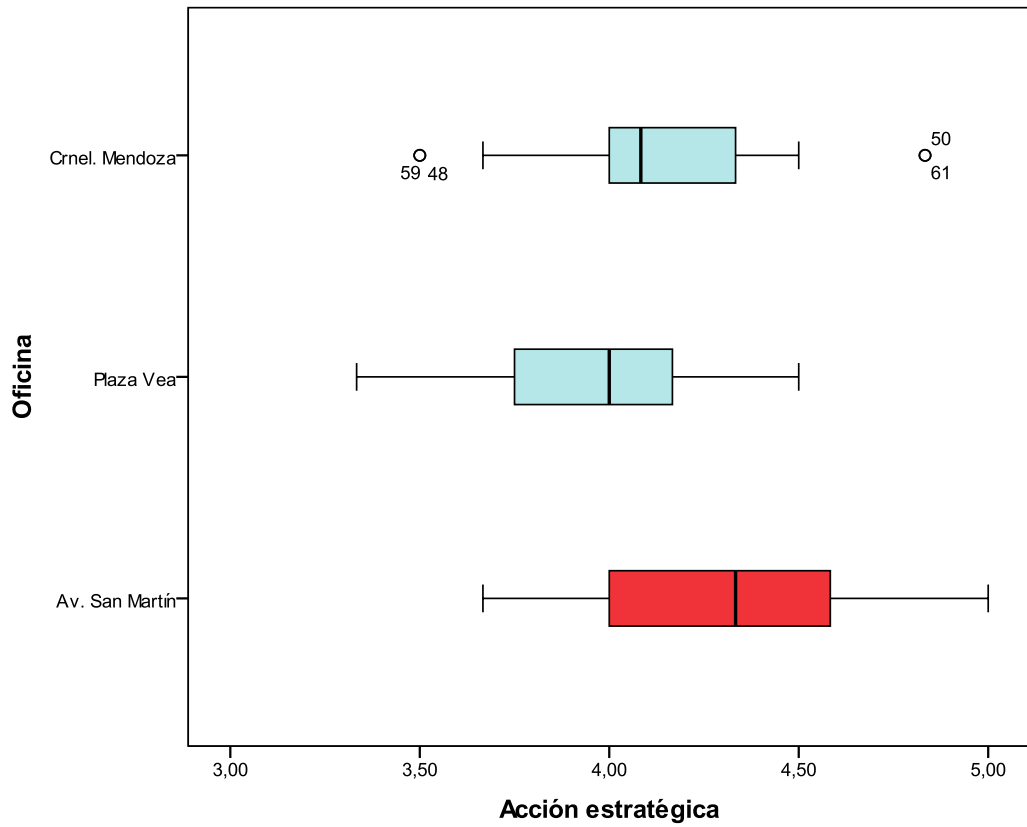
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Acción estratégica”, siendo el valor medio general obtenido de 4,17 y una desviación típica de 0,399, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna conoce las fortalezas y debilidades de la entidad que le permiten definir objetivos de desarrollo institucional.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. San Martín la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que posee un buen nivel de conocimiento de las tareas y responsabilidades que caracterizan al área donde trabaja, siendo el aspecto a mejorar la capacidad de conseguir metas que faciliten la implementación de la estrategia.

FIGURA N° 08
ACCIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 12
CONCIENCIA GLOBAL

	<i>Oficina</i>		<i>Estadístico</i>
<i>Conciencia global</i>	<i>Av. San Martín</i>	<i>Media</i>	4,0938
		<i>Intervalo de confianza para</i>	<i>Límite inferior</i> 3,9323
		<i>la media al 95%</i>	<i>Límite superior</i> 4,2552
		<i>Desv. típ.</i>	,44789
	<i>Plaza Veá</i>	<i>Media</i>	3,8333
		<i>Intervalo de confianza para</i>	<i>Límite inferior</i> 3,5631
		<i>la media al 95%</i>	<i>Límite superior</i> 4,1036
		<i>Desv. típ.</i>	,48795
	<i>Av. Crnel. Mendoza</i>	<i>Media</i>	3,9286
<i>Intervalo de confianza para</i>		<i>Límite inferior</i> 3,6545	
<i>la media al 95%</i>		<i>Límite superior</i> 4,2026	
	<i>Desv. típ.</i>	,47463	

<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
<i>Me caracterizo por conocer algunas tendencias mundiales que inciden en el sector financiero.</i>	3,77	,643
<i>Me caracterizo por mi capacidad de compartir el conocimiento.</i>	4,21	,686

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Conciencia global	61	3,9918	,46986

FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

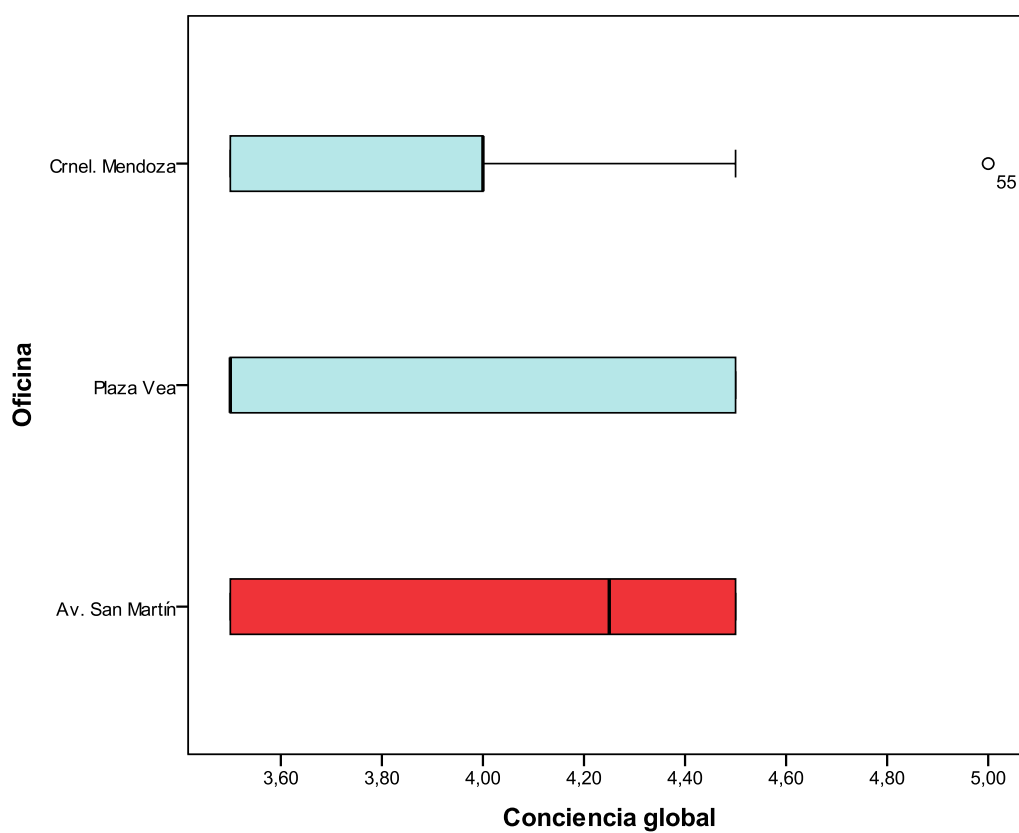
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Conciencia global”, siendo el valor medio general obtenido de 3,99 y una desviación típica de 0,470, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que tiene un nivel adecuado de conocimiento de los acontecimientos externos que inciden en el funcionamiento de la entidad.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. San Martín la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que se caracteriza por su capacidad de compartir el conocimiento, siendo el aspecto a mejorar el conocer algunas tendencias mundiales que inciden en el sector financiero.

FIGURA N° 09
CONCIENCIA GLOBAL



FUENTE: Test de “Competencias Laborales”

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 13
TRABAJO EN EQUIPO

	Oficina		Estadístico	
Trabajo en equipo	Av. San Martín	Media	4,2604	
		Intervalo de confianza para	Límite inferior	4,1769
		la media al 95%	Límite superior	4,3439
		Desv. típ.		,23163
	Plaza Veá	Media		4,1889
		Intervalo de confianza para	Límite inferior	4,0590
		la media al 95%	Límite superior	4,3188
		Desv. típ.		,23458
	Av. Crnel. Mendoza	Media		4,2381
		Intervalo de confianza para	Límite inferior	3,9185
		la media al 95%	Límite superior	4,5577
		Desv. típ.		,55360

Preguntas	Media	Desv. típ.
Me caracterizo por formar adecuadamente mis equipos de trabajo.	4,13	,645
Tengo conocimiento pleno de las responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo.	4,18	,500
Me caracterizo por mi habilidad de mantener un entorno motivador.	4,39	,640
Busco con frecuencia el otorgar los medios necesarios para el logro de resultados encargados.	4,20	,511
Busco con frecuencia aprender en equipo.	4,56	,563
Me caracterizo por mi capacidad de manejo de conflictos y discrepancias en el equipo.	3,97	,752

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Trabajo en equipo	61	4,2377	,32838

FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

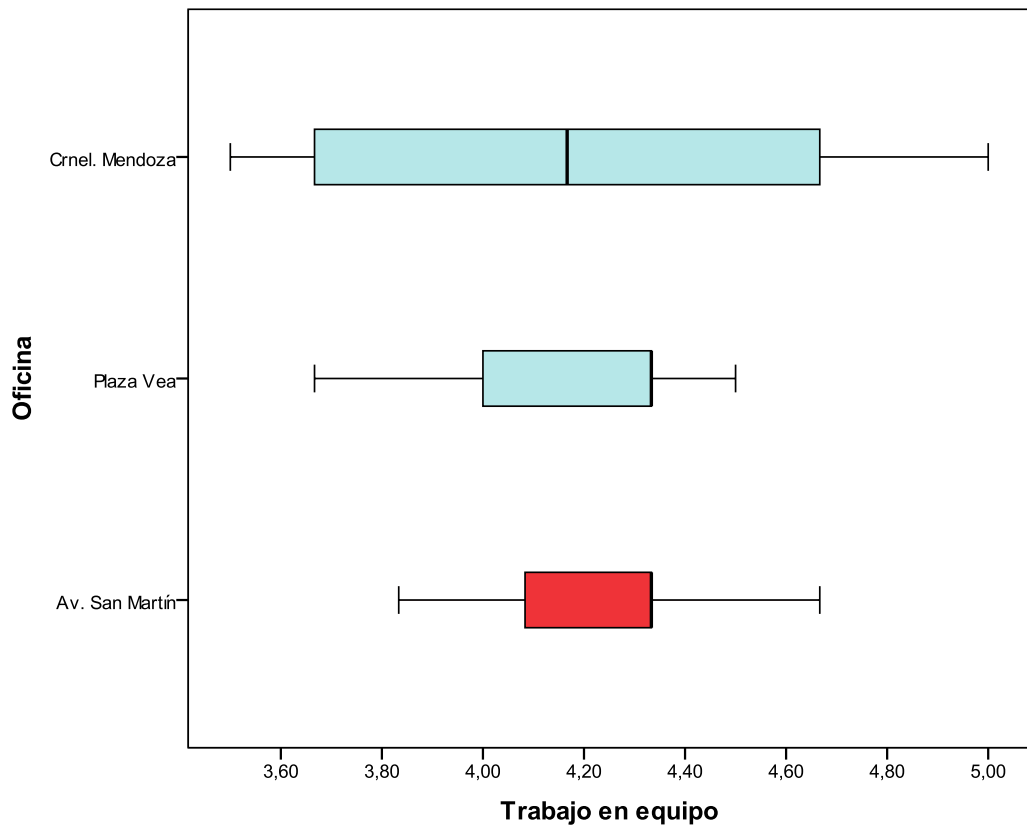
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Trabajo en equipo”, siendo el valor medio general obtenido de 4,24 y una desviación típica de 0,328, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de organizar sus labores en base a equipos de trabajo es adecuado.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. San Martín la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que busca con frecuencia el aprender en equipo, siendo el aspecto a mejorar la capacidad de manejo de conflictos y discrepancias en el equipo.

FIGURA N° 10
TRABAJO EN EQUIPO



FUENTE: Test de “Competencias Laborales”

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 14
PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Oficina		Estadístico		
Planeación y administración	Av. San Martín	Media	4,2031	
		Intervalo de confianza para la Límite inferior	4,1062	
		media al 95%	Límite superior	4,3001
		Desv. típ.	,26894	
Plaza Veá		Media	4,0917	
		Intervalo de confianza para la Límite inferior	3,9252	
		media al 95%	Límite superior	4,2581
		Desv. típ.	,30055	
Av. Crnel. Mendoza		Media	4,0179	
		Intervalo de confianza para la Límite inferior	3,7105	
		media al 95%	Límite superior	4,3252
		Desv. típ.	,53227	

Preguntas	Media	Desv. típ.
Busco con frecuencia analizar la información para resolver problemas afines a mis funciones.	4,05	,669
Me caracterizo por mi capacidad de tomar de decisiones oportunas.	4,10	,700
Acepto el riesgo y asumo las consecuencias de las decisiones asumidas.	4,20	,477
Cuando se presenta la coyuntura propicia, busco delegar adecuadamente mis responsabilidades.	4,26	,656
Considero que utilizo los medios y/o recursos con efectividad.	4,03	,515
Me caracterizo por la habilidad de seleccionar las tareas.	4,05	,693
Mayormente desarrollo adecuadamente (bajo presión) las tareas encargadas.	4,13	,866
Me caracterizo por analizar y proponer mejoras a las políticas y directrices institucionales.	4,25	,675

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Planeación y administración	61	4,1332	,35493

FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

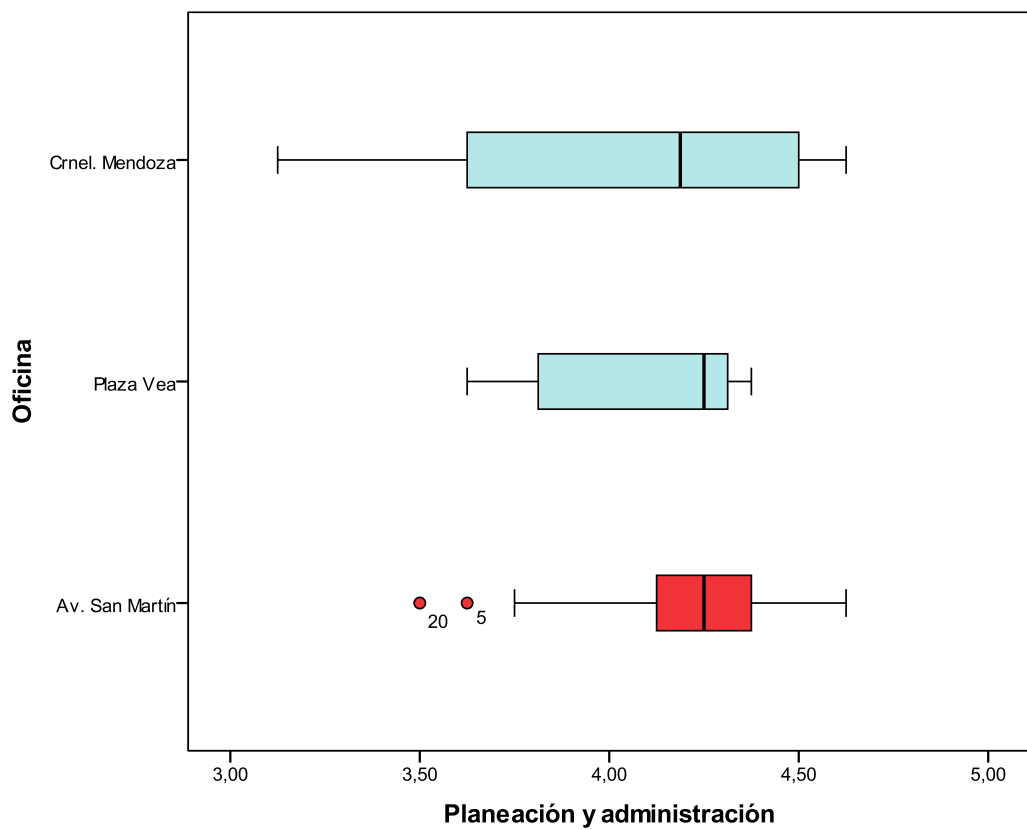
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Planeación y administración”, siendo el valor medio general obtenido de 4,13 y una desviación típica de 0,355, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que presenta un nivel adecuado de generar planes que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. San Martín la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que cuando se presenta la coyuntura propicia, busca delegar adecuadamente sus responsabilidades, siendo el aspecto a mejorar el utilizar los medios y/o recursos con efectividad.

FIGURA N° 11
PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN



FUENTE: Test de “Competencias Laborales”

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 15
COMUNICACIÓN

<i>Oficina</i>		<i>Estadístico</i>	
<i>Comunicación</i>	<i>Av. San Martín</i>	<i>Media</i>	<i>4,0208</i>
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	
		<i>Límite inferior</i>	<i>3,8746</i>
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>
		<i>Desv. típ.</i>	<i>,40550</i>
	<i>Plaza Veá</i>	<i>Media</i>	<i>4,2889</i>
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	
		<i>Límite inferior</i>	<i>4,0697</i>
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>
		<i>Desv. típ.</i>	<i>,39574</i>
	<i>Av. Crnel. Mendoza</i>	<i>Media</i>	<i>4,3571</i>
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	
		<i>Límite inferior</i>	<i>4,1375</i>
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>
		<i>Desv. típ.</i>	<i>,38038</i>

<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
<i>Me caracterizo por expresar claramente mis ideas.</i>	<i>4,13</i>	<i>,532</i>
<i>Me caracterizo por el uso eficiente de las tecnologías de la información.</i>	<i>3,90</i>	<i>,724</i>
<i>Con frecuencia busco lograr acuerdos dentro de mi área de trabajo.</i>	<i>4,46</i>	<i>,673</i>

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Comunicación	61	4,1639	,41998

FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

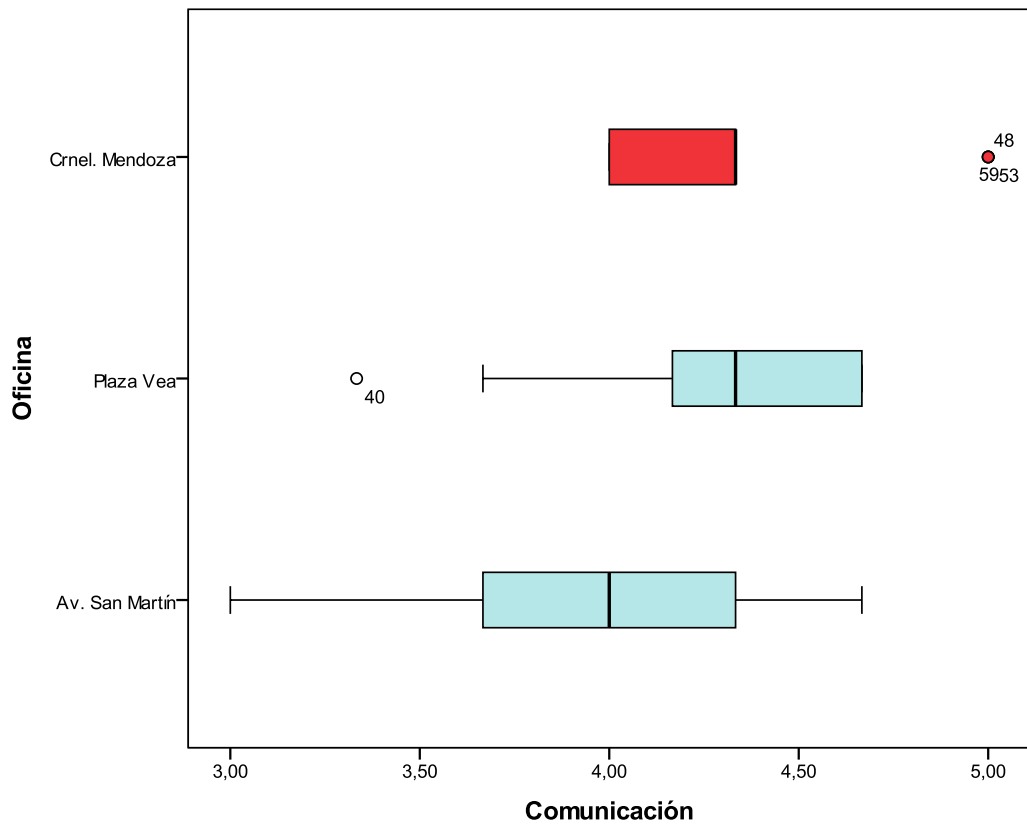
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Comunicación”, siendo el valor medio general obtenido de 4,16 y una desviación típica de 0,420, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que es adecuado su nivel de interacción y comunicación dentro de la entidad.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. Crnel. Mendoza la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que con frecuencia busca lograr acuerdos dentro del área de trabajo, siendo el aspecto a mejorar el uso eficiente de las tecnologías de la información.

FIGURA N° 12
COMUNICACIÓN



FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

ELABORACIÓN: Propia

4.2.2 Análisis general

TABLA N° 16
COMPETENCIAS LABORALES

	<i>Oficina</i>		<i>Estadístico</i>
<i>Competencias Laborales</i>	<i>Av. San Martín</i>	<i>Media</i>	<i>125,84</i>
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>
		<i>media al 95%</i>	<i>123,36</i>
		<i>Límite superior</i>	<i>128,33</i>
		<i>Desv. típ.</i>	<i>6,891</i>
	<i>Plaza Veá</i>	<i>Media</i>	<i>121,87</i>
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>
		<i>media al 95%</i>	<i>118,48</i>
		<i>Límite superior</i>	<i>125,25</i>
		<i>Desv. típ.</i>	<i>6,116</i>
	<i>Av. Crnel. Mendoza</i>	<i>Media</i>	<i>126,07</i>
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>
<i>media al 95%</i>		<i>120,88</i>	
<i>Límite superior</i>		<i>131,26</i>	
	<i>Desv. típ.</i>	<i>8,991</i>	

Variable	N	Media	Desv. típ.
Competencias Laborales	61	124,92	7,340

FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

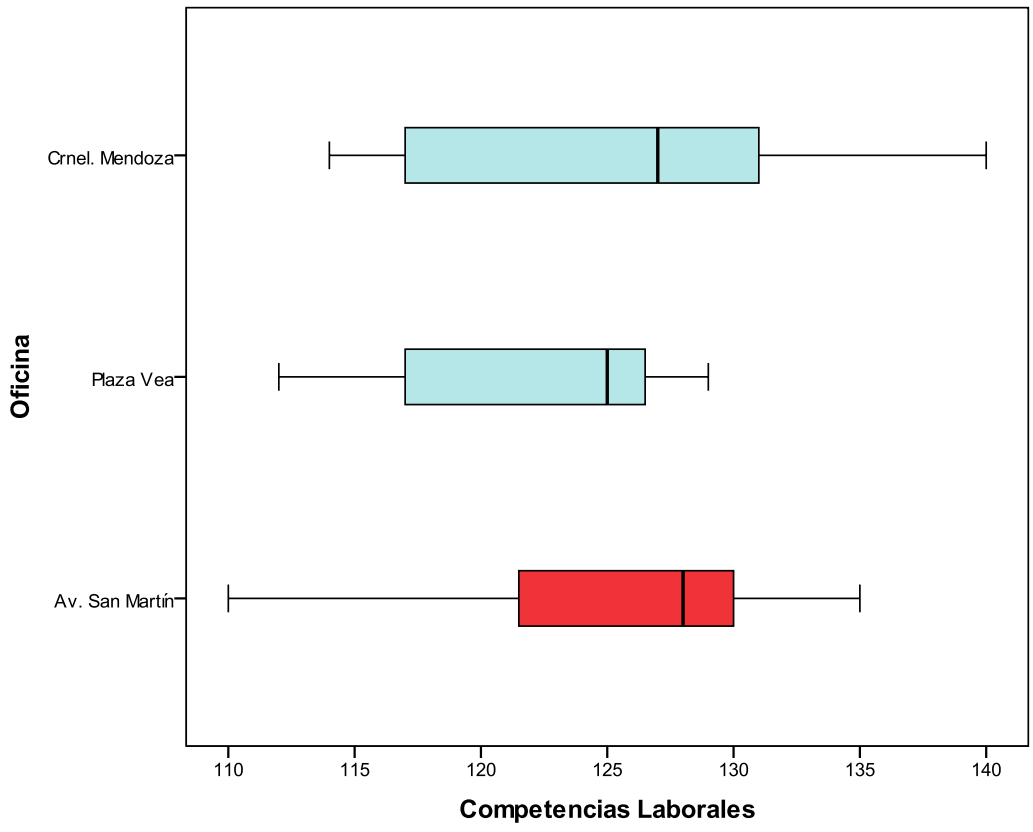
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

En las tablas precedentes se efectuó el análisis de cada uno de los indicadores de la variable independiente, se tiene por tanto el análisis general, de donde el valor medio global fue de 124,92 y una desviación típica de 7,34, el cual al ubicarlo en la escala de valoración previamente definida, permite concluir que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de competencias laborales es adecuada.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. Crnel. Mendoza la que presenta los mayores valores logrados al analizar la variable independiente. Al analizar el comportamiento de los indicadores, se concluye que el más destacado por el personal fue el “Trabajo en equipo”, siendo los identificados a reforzar “Conciencia global” y “Planeación y administración”.

FIGURA N° 13
COMPETENCIAS LABORALES (por oficina)

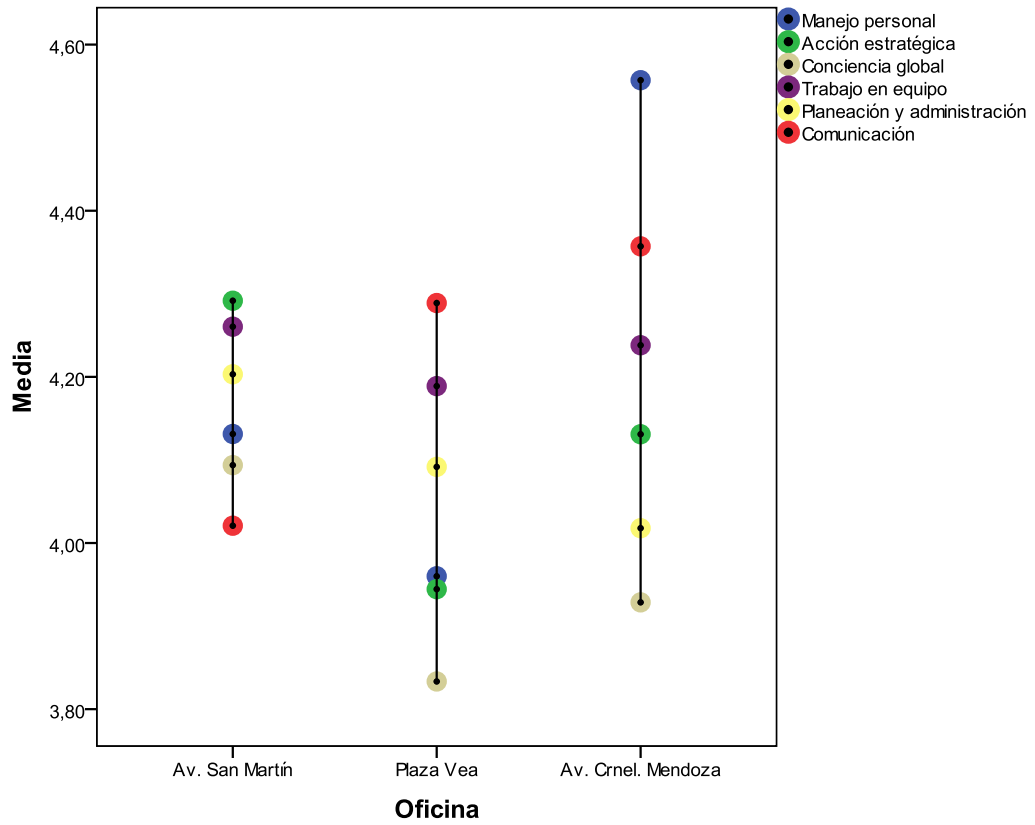


FUENTE: Test de "Competencias Laborales"

ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 14

COMPETENCIAS LABORALES (por indicadores)



FUENTE: Test de “Competencias Laborales”

ELABORACIÓN: Propia

4.3 RESULTADOS: RENDIMIENTO DEL PERSONAL

4.3.1 Análisis por indicador

TABLA N° 17
CRECIMIENTO PERSONAL

	<i>Oficina</i>		<i>Estadístico</i>	
<i>Crecimiento personal</i>	<i>Av. San Martín</i>	<i>Media</i>	4,2188	
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>	4,1072
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>	4,3303
		<i>Desv. típ.</i>		,30946
	<i>Plaza Veá</i>	<i>Media</i>		4,1667
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>	3,9804
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>	4,3529
		<i>Desv. típ.</i>		,33630
	<i>Av. Crnel. Mendoza</i>	<i>Media</i>		3,9464
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>	3,6921
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>	4,2008
		<i>Desv. típ.</i>		,44048

<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
<i>Me caracterizo por capacitarme en actividades afines a las funciones encargadas en la entidad.</i>	3,97	,752
<i>Busco mantener una posición positiva frente a los problemas institucionales y personales.</i>	4,33	,569
<i>Me caracterizo por manejar adecuadamente las situaciones de conflicto organizacionales.</i>	4,23	,668
<i>Siempre los intereses organizacionales están por encima de mis intereses personales.</i>	4,05	,805

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Crecimiento personal	61	4,1434	,36073

FUENTE: Test de “Rendimiento del Personal”

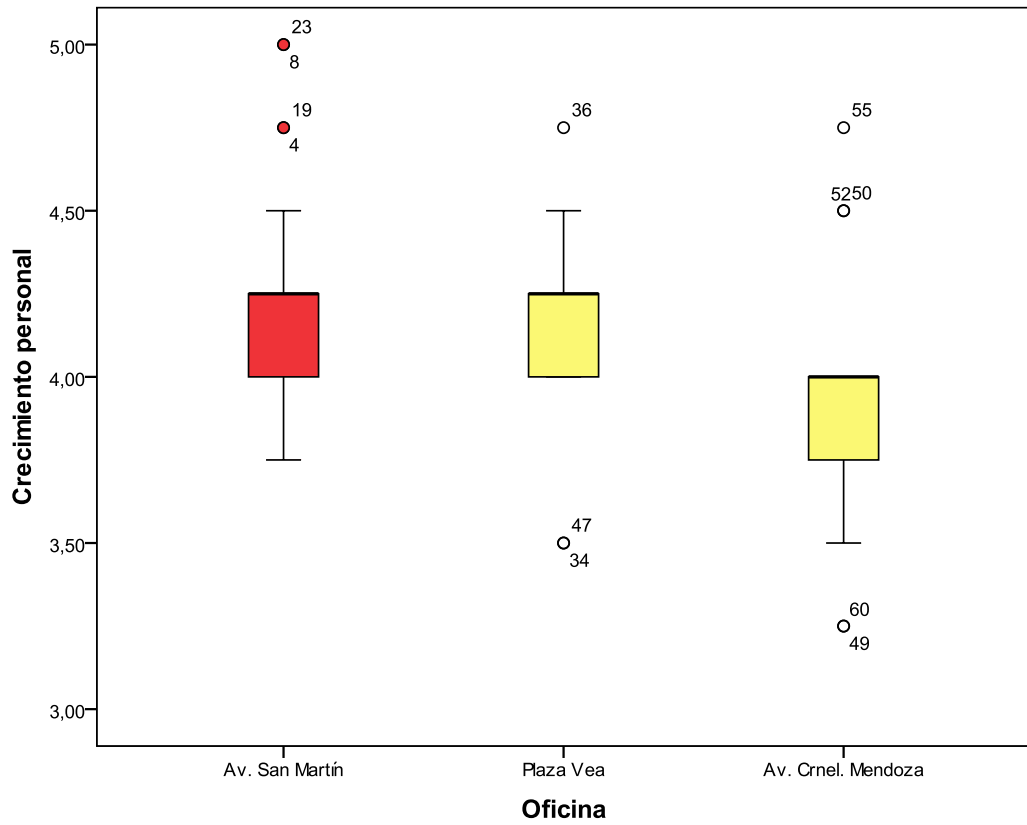
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Crecimiento personal”, siendo el valor medio general obtenido de 4,14 y una desviación típica de 0,361, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que el apoyo que proporciona la entidad para la mejora de las competencias y habilidades laborales es adecuado.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. San Martín la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que busca mantener una posición positiva frente a los problemas institucionales y personales, siendo el aspecto a mejorar el capacitarse en actividades afines a las funciones encargadas en la entidad.

FIGURA N° 15
CRECIMIENTO PERSONAL



FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 18
LOGROS LABORALES

Oficina		Estadístico	
Logros laborales	Av. San Martín	Media	4,2813
		Intervalo de confianza para la Límite inferior	4,1999
		media al 95% Límite superior	4,3626
		Desv. típ.	,22575
	Plaza Veá	Media	4,0444
		Intervalo de confianza para la Límite inferior	3,8488
		media al 95% Límite superior	4,2401
		Desv. típ.	,35337
	Av. Crnel. Mendoza	Media	3,9286
Intervalo de confianza para la Límite inferior		3,6762	
media al 95% Límite superior		4,1810	
	Desv. típ.	,43713	

Preguntas	Media	Desv. típ.
Siempre cumplo con la presentación de los informes solicitados.	4,16	,553
Con frecuencia propicio iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio financiero.	4,15	,543
Considero que cumplo una labor destacada por encima del rendimiento promedio en la organización.	4,11	,777

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Logros laborales	61	4,1421	,34673

FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

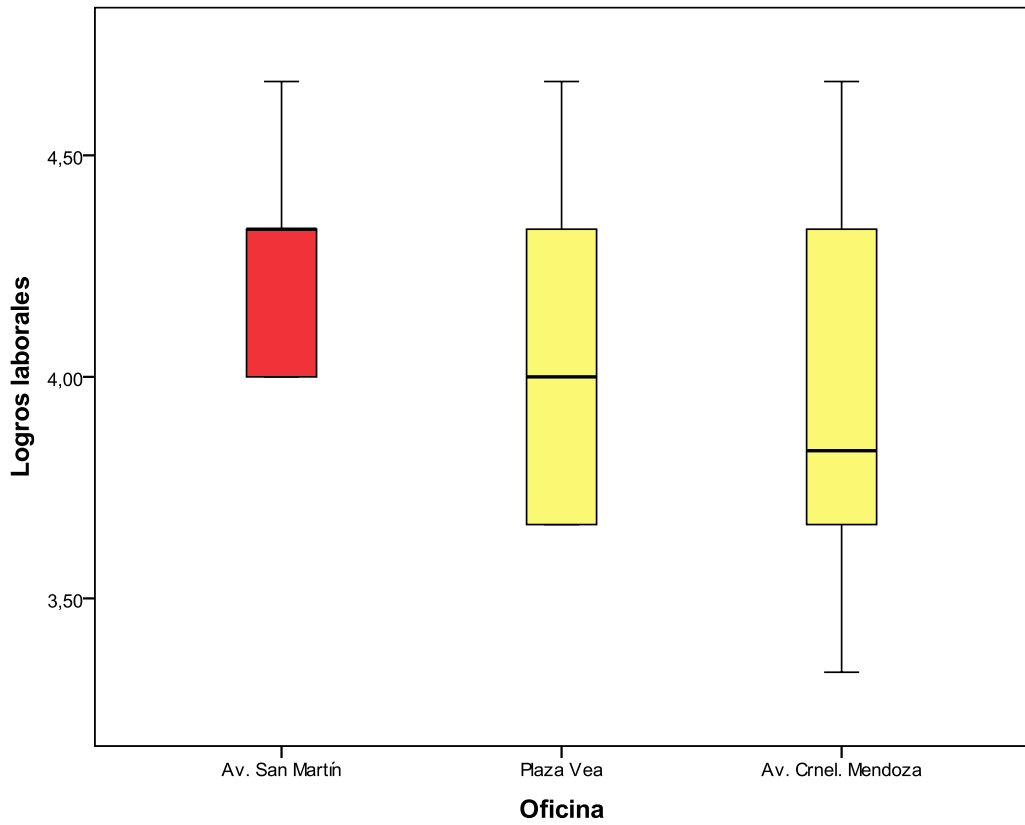
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Logros laborales”, siendo el valor medio general obtenido de 4,14 y una desviación típica de 0,347, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que la cantidad de logros que ha obtenido a consecuencia de sus funciones es adecuado.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. San Martín la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que con frecuencia cumplen con la presentación de los informes solicitados, siendo el aspecto a mejorar el cumplir una labor destacada por encima del rendimiento promedio en la organización.

FIGURA N° 16
LOGROS LABORALES



FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 19
LABOR DE EQUIPO

	Oficina		Estadístico		
Labor de equipo	Av. San Martín	Media	4,2604		
		Intervalo de confianza para la		Límite inferior	4,1755
		media al 95%	Límite superior	4,3453	
		Desv. típ.		,23546	
	Plaza Veá	Media		3,9778	
		Intervalo de confianza para la		Límite inferior	3,8303
		media al 95%	Límite superior	4,1252	
		Desv. típ.		,26627	
	Av. Crnel. Mendoza	Media		4,2857	
		Intervalo de confianza para la		Límite inferior	4,0258
		media al 95%	Límite superior	4,5457	
		Desv. típ.		,45021	

Preguntas	Media	Desv. típ.
Me caracterizo por contribuir al logro de aprendizajes de mis compañeros de trabajo.	4,13	,465
Me caracterizo por colaborar con mis compañeros en el desarrollo de sus actividades.	4,34	,602
Me preocupo por alcanzar las metas encargadas en la oficina.	4,11	,608

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Labor de equipo	61	4,1967	,32419

FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

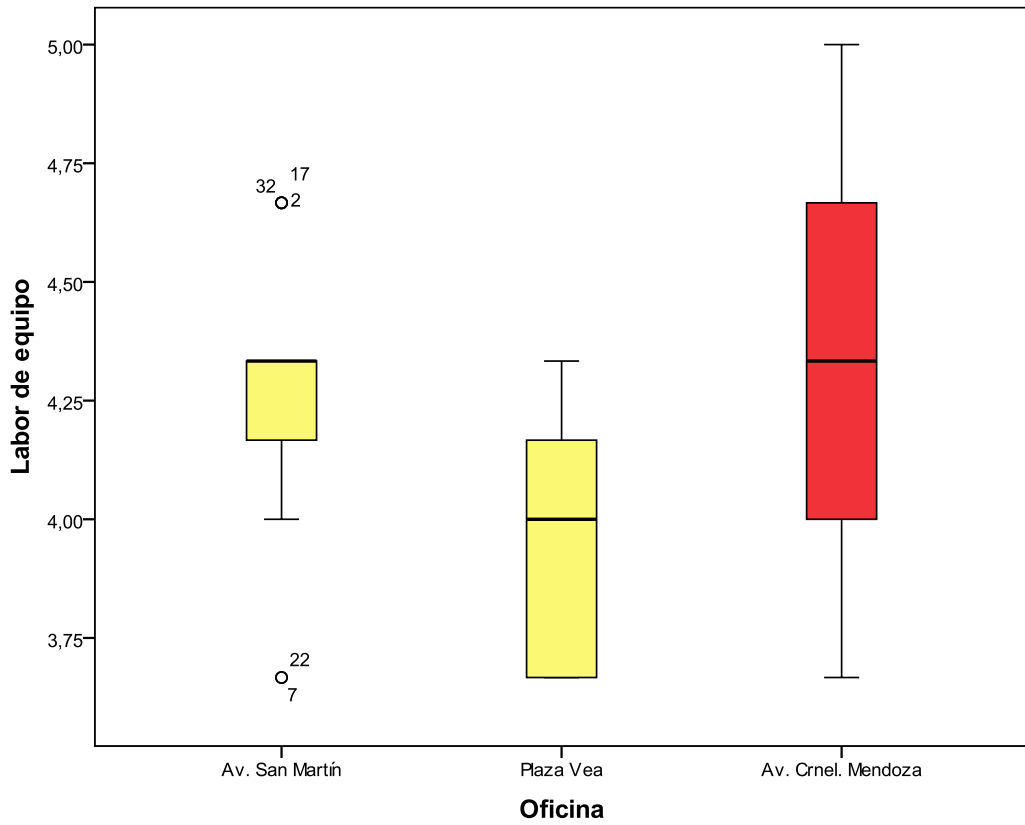
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Labor de equipo”, siendo el valor medio general obtenido de 4,20 y una desviación típica de 0,324, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de trabajo en equipo es adecuado.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. Crnel. Mendoza la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que se caracterizan por colaborar con sus compañeros en el desarrollo de sus actividades, siendo el aspecto a mejorar el preocuparse más por alcanzar las metas encargadas en la oficina.

FIGURA N° 17
LABOR DE EQUIPO



FUENTE: Test de “Rendimiento del Personal”

ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 20
SATISFACCIÓN AL CLIENTE

	<i>Oficina</i>		<i>Estadístico</i>	
<i>Satisfacción al cliente</i>	<i>Av. San Martín</i>	<i>Media</i>	4,3516	
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>	4,2495
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>	4,4536
		<i>Desv. típ.</i>		,28298
	<i>Plaza Veá</i>	<i>Media</i>		4,3333
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>	4,1471
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>	4,5196
		<i>Desv. típ.</i>		,33630
	<i>Av. Crnel. Mendoza</i>	<i>Media</i>		4,1964
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>	3,8703
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>	4,5225
		<i>Desv. típ.</i>		,56482

<i>Preguntas</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
<i>Me caracterizo por desarrollar mis actividades laborales con prontitud y esmero.</i>	4,05	,561
<i>Considero que mi desempeño contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.</i>	4,39	,613
<i>Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a proporcionar un servicio adecuado.</i>	4,30	,460
<i>Con frecuencia busco mejorar mi rendimiento dentro de la entidad.</i>	4,51	,698

Indicador	N	Media	Desv. típ.
Satisfacción al cliente	61	4,3115	,37543

FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

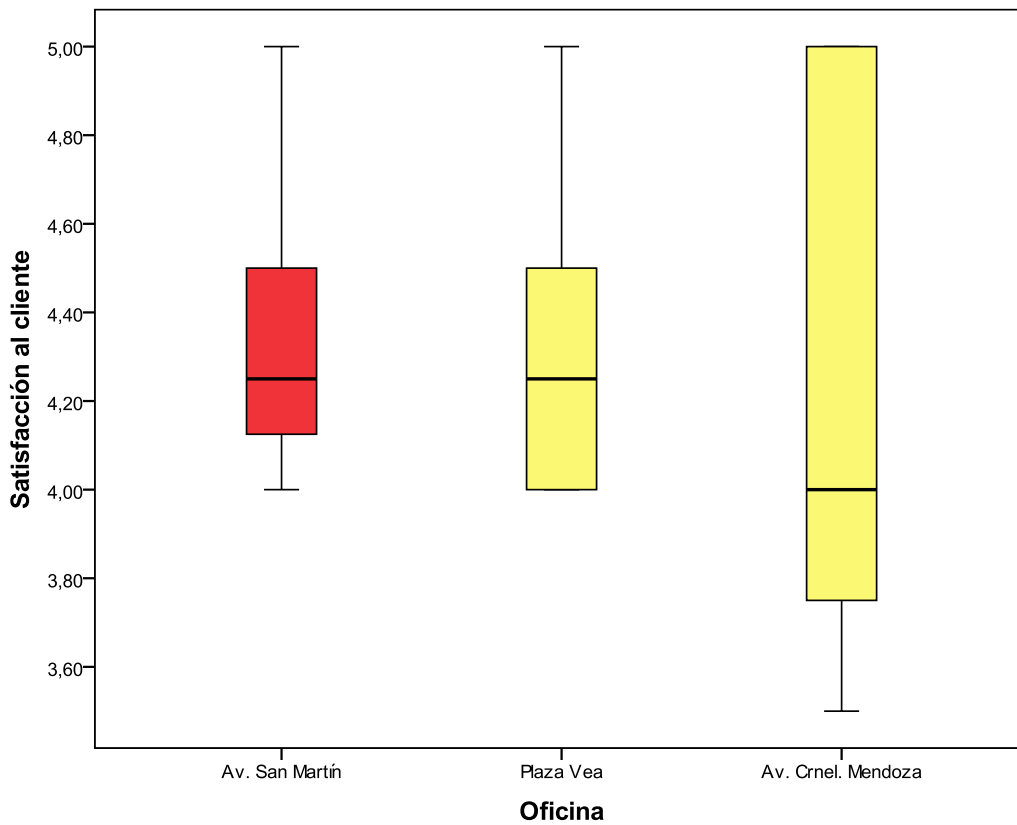
ELABORACIÓN: Propia

ANÁLISIS

Los resultados encontrados se relacionan con el indicador denominado “Satisfacción al cliente”, siendo el valor medio general obtenido de 4,31 y una desviación típica de 0,375, que refleja que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su preocupación constante por proporcionar un mejor servicio es muy adecuado.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. San Martín la que presenta los mayores valores al respecto. Al analizar por pregunta, el personal destaca que con frecuencia busca mejorar su rendimiento dentro de la entidad, siendo el aspecto a mejorar el desarrollar las actividades laborales con prontitud y esmero.

FIGURA N° 18
SATISFACCIÓN AL CLIENTE



FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

ELABORACIÓN: Propia

4.3.2 Análisis general

TABLA N° 21
RENDIMIENTO DEL PERSONAL

	<i>Oficina</i>		<i>Estadístico</i>	
<i>Rendimiento del Personal</i>	<i>Av. San Martín</i>	<i>Media</i>	59,91	
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>	59,08
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>	60,73
		<i>Desv. típ.</i>		2,291
	<i>Plaza Vea</i>	<i>Media</i>		58,07
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>	56,21
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>	59,92
		<i>Desv. típ.</i>		3,348
	<i>Av. Crnel. Mendoza</i>	<i>Media</i>		57,21
		<i>Intervalo de confianza para la</i>	<i>Límite inferior</i>	54,17
		<i>media al 95%</i>	<i>Límite superior</i>	60,26
		<i>Desv. típ.</i>		5,280

Variable	N	Media	Desv. típ.
Rendimiento del Personal	61	58,84	3,569

FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

ELABORACIÓN: Propia

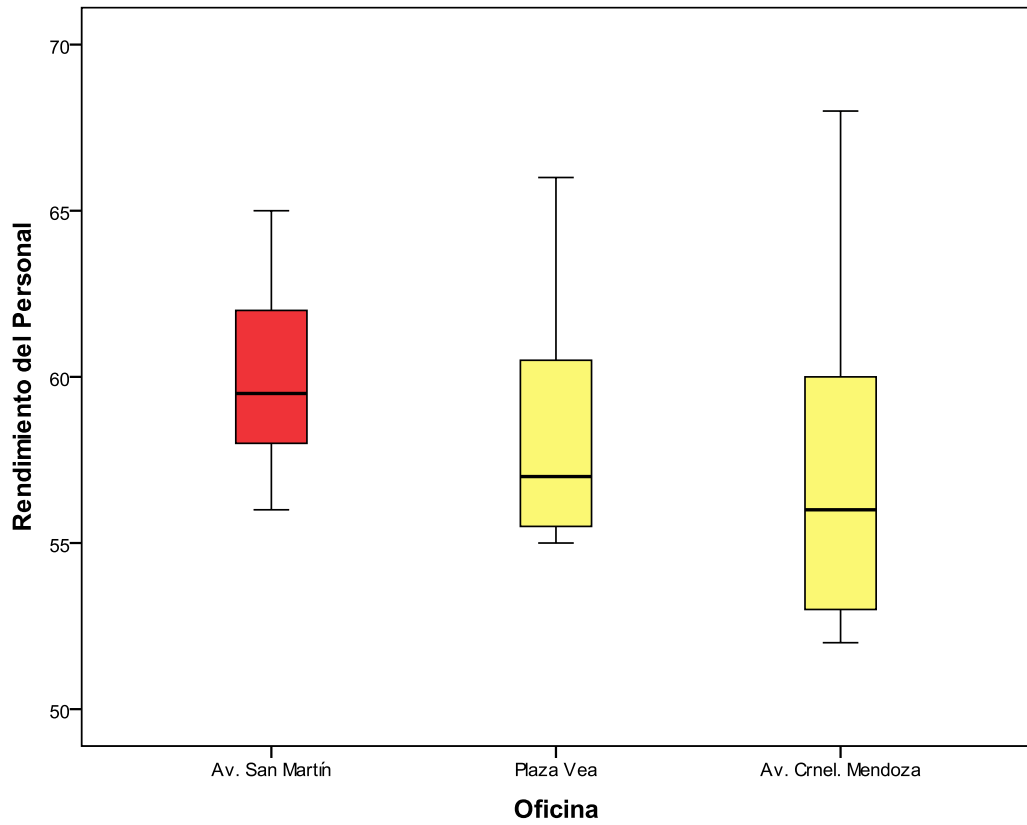
ANÁLISIS

En las tablas precedentes se efectuó el análisis de cada uno de los indicadores de la variable dependiente, se tiene por tanto el análisis general, de donde el valor medio global fue de 58,84 y una desviación típica de 3,569, el cual al ubicarlo en la escala de valoración previamente definida, permite concluir que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su nivel de rendimiento es muy alto.

Al comparar por Oficina, es la ubicada en la Av. San Martín la que presenta los mayores valores logrados al analizar la variable dependiente. Al analizar el comportamiento de los indicadores, se concluye que el más destacado por el personal fue la “Satisfacción al cliente”, siendo el identificado a reforzar “Logros laborales”.

FIGURA N° 19

RENDIMIENTO DEL PERSONAL (por oficina)

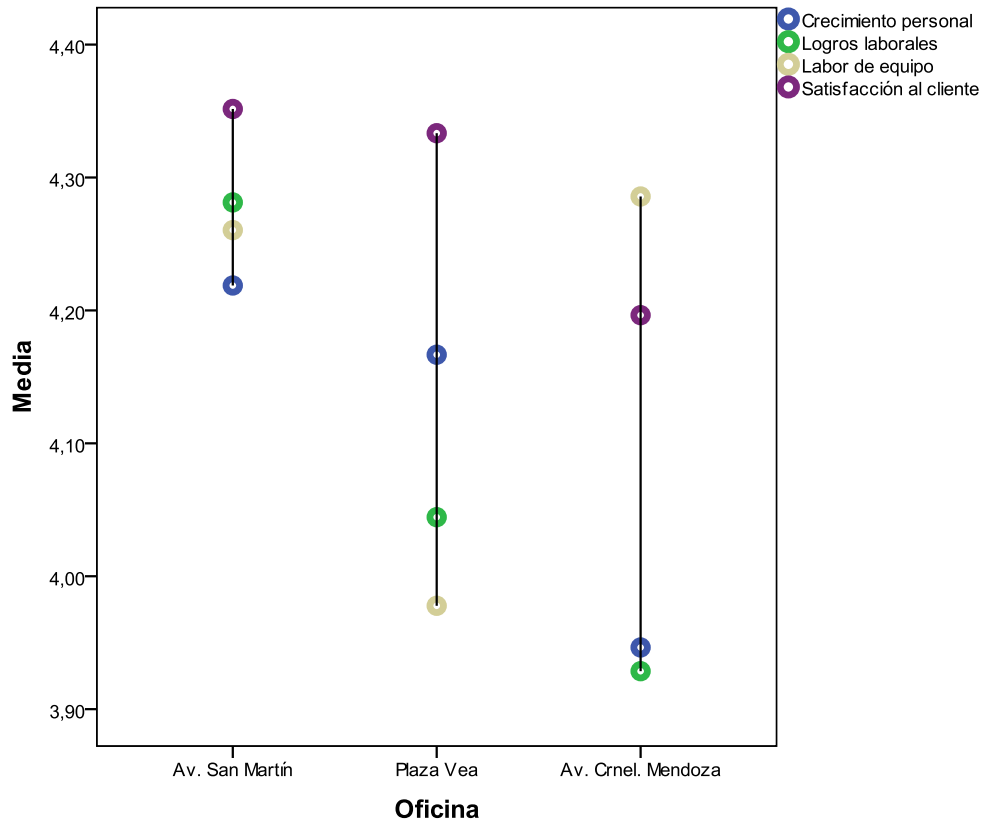


FUENTE: Test de “Rendimiento del Personal”

ELABORACIÓN: Propia

FIGURA N° 20

RENDIMIENTO DEL PERSONAL (por indicador)



FUENTE: Test de "Rendimiento del Personal"

ELABORACIÓN: Propia

4.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.4.1 Contraste de las hipótesis específicas

a) La primera hipótesis específica planteada establece que:

H_0 : Las competencias laborales que caracterizan al personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna no son de nivel medio.

H_1 : Las competencias laborales que caracterizan al personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna son de nivel medio.

En la tabla n° 16 sobre el análisis global de la variable independiente, se encontró que un valor medio general de 124,92 con una desviación típica de 7,340; que al ubicarlo con la Escala de Valoración cayó dentro del intervalo 102 – 125 denominado “Competencias laborales adecuadas”; es decir, que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera contar con adecuadas competencias.

Para complementar dichos resultados, se plantea la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas afines a la variable independiente, de donde:

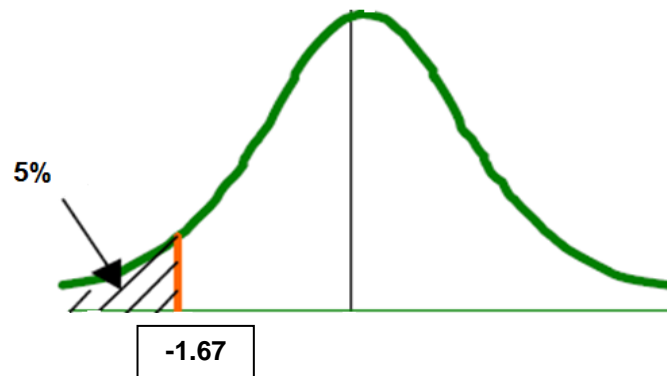
$H_0: \mu \geq 102$ (competencias laborales adecuadas ó muy adecuadas)

$H_1: \mu < 102$ (competencias laborales medias, inadecuadas ó muy inadecuadas)

Donde μ representa el valor medio global de las competencias laborales; en base a la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Reemplazando, se tiene: $t = (124,92-102)/(7,340/61^{1/2}) = 24,39$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,67; con lo cual se aprecia que el t calculado = 24,39 cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, ello permite concluir que las competencias laborales que caracterizan al personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna no son de nivel medio.

b) La segunda hipótesis específica planteada establece que:

H_0 : El rendimiento laboral del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna no es de nivel medio.

H_1 : El rendimiento laboral del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna es de nivel medio.

En la tabla n° 21 sobre el análisis global de la variable dependiente, se encontró que un valor medio general de 58,84 con una desviación típica de 3,569; que al ubicarlo con la Escala de Valoración cayó dentro del intervalo 58 – 70 denominado “Rendimiento del personal muy alto”; es decir, que el personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna considera que su rendimiento es muy adecuado.

Para complementar dichos resultados, se plantea la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas afines a la variable dependiente, de donde:

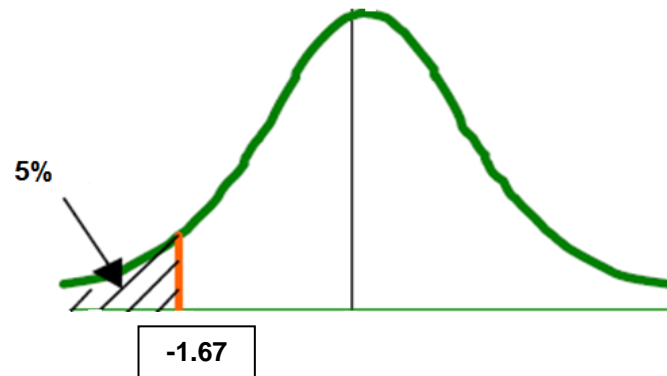
$H_0: \mu \geq 47$ (rendimiento del personal alto ó muy alto)

$H_1: \mu < 47$ (rendimiento del personal medio, bajo ó muy bajo)

Donde μ representa el valor medio global del rendimiento del personal; en base a la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_{\bar{x}}}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Reemplazando, se tiene: $t = (58,84-47)/(3,569/61^{1/2}) = 25,91$



El valor de t de tabla al 5% de significancia es de -1,67; con lo cual se aprecia que el t calculado = 25,91 cae en la zona de No Rechazo de H_0 ; es decir, ello permite concluir que el rendimiento laboral del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna no es de nivel medio.

c) La tercera hipótesis específica planteada establece que:

H_0 : No existe una relación entre los indicadores de las competencias laborales y los indicadores del rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

H₁: Existe una relación entre los indicadores de las competencias laborales y los indicadores del rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

Para el contraste de la hipótesis general se aplicó el Coeficiente de Correlación de Pearson, siendo el reporte del SPSS 18,0, el siguiente:

		Competencias Laborales	Rendimiento del Personal
Competencias Laborales	Correlación de Pearson	1	,630**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	61	61
Rendimiento del Personal	Correlación de Pearson	,630**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	61	61

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor hallado del coeficiente de correlación fue $r = 0,630$ (valor de $p = 0,000$); por lo tanto, existe una relación entre los indicadores de las competencias laborales y los indicadores del rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

4.4.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general planteada establece que:

H_0 : No existe una incidencia de las competencias laborales sobre el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

H_1 : Existe una incidencia de las competencias laborales sobre el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

Para contrastar dicha hipótesis específica, se utilizó el estadístico chi-cuadrado; cuyo reporte del SPSS 18,0 es el siguiente:

		Rendimiento del Personal			Total
		Regular	Alto	Muy alto	
Competencias Laborales	Regulares	3 4,9%	1 1,6%	0 ,0%	4 6,6%
	Adecuadas	0 ,0%	16 26,2%	10 16,4%	26 42,6%
	Muy adecuadas	0 ,0%	7 11,5%	24 39,3%	31 50,8%
Total		3 4,9%	24 39,3%	34 55,7%	61 100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	54,665 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	30,333	4	,000
Asociación lineal por lineal	21,604	1	,000
N de casos válidos	61		

a. 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .20.

El valor del chi-cuadrado calculado fue de 54,665 (valor de $p = 0,000$), se denota que el valor de p es inferior al nivel de significancia del 5%; con lo cual, existe una incidencia de las competencias laborales sobre el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

CONCLUSIONES

PRIMERA

El trabajo de investigación abarcó al total de trabajadores de la entidad; es decir, 61 personas (en sus 03 oficinas). Se concluye que existe una incidencia de las competencias laborales sobre el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

SEGUNDA

Se concluye que el nivel de competencias laborales del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna es adecuada. Al comparar por oficina, es la ubicada en la Av. Crnel. Mendoza la que presenta los mayores valores; al analizar el comportamiento de los indicadores, se concluye que el más destacado fue el “Trabajo en equipo”, siendo los identificados a reforzar “Conciencia global” y “Planeación y administración”.

TERCERA

Se concluye que el rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna es muy alto. Al comparar por oficina, es la ubicada en la Av. San Martín la que presenta los mayores valores; al analizar el comportamiento de los indicadores, se concluye que el más destacado es la “Satisfacción al cliente”, siendo el identificado a reforzar “Logros laborales”.

CUARTA

Se concluye que existe una relación directa y significativa entre los indicadores de las competencias laborales y los indicadores del rendimiento del personal de la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Para mejorar la competencia de “Conciencia global” en la institución financiera INTERBANK – Agencia Tacna, se recomienda que los directivos consideren el priorizar los siguientes aspectos a reforzar en sus capacitaciones: Desarrollar en el personal un criterio imparcial al momento de tomar las decisiones; e impulsar el entender a las diferencias culturales, el aceptar y trabajar con personas cuyo comportamiento puede ser distinto al propio.

SEGUNDA

Se recomienda además, el impulsar el análisis continuo del mercado; es decir, que permita estar informado de las tecnologías que faciliten la consecución de los objetivos institucionales centrados en mejorar la calidad de servicio.

TERCERA

Se recomienda para mejorar el rendimiento del personal, que se impulse lo siguiente: Construir relaciones de afinidad con los compañeros de trabajo, dar más importancia a los aportes del personal, y propiciar la construcción de relaciones positivas dentro del ambiente laboral.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

1. ALLES, M. (2000). **“Dirección estratégica de recursos humanos”**. Editorial Granica. Buenos Aires (Argentina).
2. BENAVIDES ESPÍNDOLA, Olga (2002); **“Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas”**. Editorial McGraw-Hill. Colombia. Pág. 145.
3. BLUM, Milton y NAYLOR, James (1985). **“Psicología industrial”**. Editorial Trillas.
4. BONACHE, J. y CABRERA, A. (2002). **“Dirección estratégica de personas”**. Editorial Prentice Hall. España: Financial Times.
5. BOYATZIS, R. E. (1982). **“The competent manager**. Editorial John Wiley & Sons. Nueva York (EEUU).
6. BYHAM, William C. (1996). **“Developing Dimension-Competency-Based Human Resource Systems”**.
7. CHIAVENATO, I. (1996). **“Administración de recursos humanos”**. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

8. COOK, Kevin y BERNTHAL, Paul. (1998). “**Job/role Competency Practices Survey Report**”. Development Dimensions International.
9. DALZIEL, M., CUBEIRO, J. y FERNÁNDEZ, G. (1996). “**Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos**”. Ediciones Deusto. España.
10. DAVENPORT, T. (2006). “**Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas**”. Ediciones DEUSTO. España.
11. DAVIS, K. y NEWTROM, J. (1999). “**Comportamiento humano en el trabajo**. Editorial McGraw–Hill Interamericana S.A. México.
12. DE BEAS, A. (1993). “**Organización y administración de empresas**”. Editorial McGraw-Hill. España.
13. DONNELLY, J., GIBSON, J., e IVANCEVICH, J. (1994). “**Fundamentos de dirección y administración de empresas**”. Editorial Mc Graw Hill. España.
14. DRUCKER, P. (2002). “**La gerencia**”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires (Argentina).
15. ECHEVERRÍA, B. (2002). “**Gestión de la competencia de acción profesional**”. Revista de Investigación Educativa, 20:1,7-42.
16. GARCÍA, Miguel. (2003). “**Competencias en la gestión de recursos Humanos**”.

17. GOLEMAN, Daniel. (2000). **“The Emotionally Intelligent Workplace”**.
18. GONZCI, Andrew y ATHANASOU, James. (2003). **“Definiciones de competencias”**.
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>
19. GORDON, Judith. (1997). **“Comportamiento organizacional”**.
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. V Edición.
20. GRADOS, J. A.; BEUTELSPACHER, O. y CASTRO, M. A. (2006).
“Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales”. Editorial Trillas-Eduforma. Sevilla (España).
21. HELLRIEGEL, Don. (2004); **“Administración”**. Editorial International Thomson. México. XI Edición.
22. HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John, (2002);
“Administración: Un enfoque basado en competencias”.
Internacional Thomson Editores. IX Edición.
23. HOOGHIEMSTRA, T. (1992). **“Gestión integrada de recursos humanos”**. Ediciones Deusto, 13-42. Bilbao (España).
24. IVERSEN, Ole. (2000). **“Managing People Towards A Multicultural Workforce”**.

25. JERICO, Pilar. (2001). **“Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo”**. Editorial Prentice Hall. Madrid (España).
26. KELLEY, R. y J. CAPLAN. (1993); **"Hoy Bell Labs Creates Star Performers"**, *Harvard Business Review*, July- August, Pág. 128 - 139.
27. KOONTZ, Harold y WERKRICH. (1999). **“Administración: Una perspectiva global”**. Editorial McGraw-Hill. México. II edición.
28. LAWSHE, Charles y BALMA, Michael. (1966). **“Principles of personnel testing”**. Editorial McGraw-Hill. New York (EEUU).
Citado por: RODRIGUEZ, Nelson. (1999). **“Selección efectiva de personal basada en competencias”**. PsicoConsult C.A. Caracas (Venezuela)
<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>>
29. LE BOTERF, G. (2002). **“El modelo de competencias”**. PROSEL Consultores. Santiago (Chile). Pp. 15-16
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>>
30. LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. (2006). **“Estrategia Kaizen: Capacidad desaprovechada de los empleados”**. Wikilearnig; monografía.

31. MCLAGAN, P. A. (1997); "**Competencias: La próxima generación**". Training and Development, May, Pág. 40 - 47.
32. MORA, Carlos. (2007). "**Rendimiento, desempeño y alcance**".
<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>
33. OLMO, L. (2003). "**Actitud emprendedora**". Tesis de Grado. Universidad de Viña del Mar (Chile).
34. PALMA, L. (1998). "**Evaluación y validación de una escala de satisfacción laboral**". p. 24.
35. QUINTERO, Niria y otros. (2008). "**Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago**". Revista Negotium.
<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
36. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. <http://www.rae.es>
37. ROBBINS, S. (2004). "**Comportamiento organizacional**". Editorial Prentice Hall. México. X Edición.
38. RODRÍGUEZ, José. (2001). "**El factor humano en la empresa**". Editorial Deusto S.A. España. I Edición.
39. SCHEIN, E. (1982). "**Psicología de la organización**". Editorial Prentice Hall. México.

40. SPENCER, JR., (1994); MCCLELLAND, D. y SPENCER, S. **“Competency Assessment Methods: History and State of the Art”**. Bastan: Hay/McBer Research Press.

41. VARGAS, Fernando; CASANOVA, Fernando y MONTANARO, Laura. (2001). **“El enfoque de competencia laboral: manual de formación”**.

<<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc>>

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://www.fca.uach.mx/Documentos/Revista/Volumenes/Volumen5/Ponencia%2016-UAQ.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos91/factores-motivacionales-desempeno-laboral/factores-motivacionales-desempeno-laboral.shtml>

<http://www.bcnglobal.net/revision55.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos77/sistema-gestion-integrada-capital-humano/sistema-gestion-integrada-capital-humano.shtml>

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

<http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligencia-emocional-y-desempeno-laboral.pdf>

<http://www.deltarh.com/quien/Liderazgo.pdf>

<http://www.ganaropciones.com/liderazgo.htm>

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=618>

http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/cualidades_lider.mspix

<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-216-1-cambio-condicion-basica-de-supervivencia-en-las-organizacion.html>

<http://www.colpamex.org/Revista/Art1/3.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/

http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm

http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm

<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos/RCED9191330501A.PDF>

http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

http://cep.upc.es/Publicaciones/orp2004/orp2004_novella.pdf

<http://www2.dce.ua.pt/docentes/ventura/ficheiros/documpdf/luc%20brunet.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organizacion.htm>

ANEXOS

TEST DE COMPETENCIAS LABORALES

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión.

A	B	C	D	E
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Completamente de acuerdo

Oficina: **Sexo:** **Edad:**

Tiempo de experiencia en el cargo:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
	MANEJO PERSONAL					
1	Me caracteriza por ser responsable de las acciones adoptadas.					
2	Considero que tengo un alto nivel de auto motivación, lo cual me permite lograr mis objetivos.					
3	Considero que me caracterizo mi alto nivel de tenacidad y perseverancia.					
4	Con frecuencia, busco desarrollar una comparación de lo logrado con lo planeado.					
5	Busco aprender de las experiencias, para evitar los errores sistemáticos.					
	ACCIÓN ESTRATÉGICA					
6	Poseo un buen nivel de conocimiento de las tareas y responsabilidades que caracterizan al área donde trabajo.					
7	Me caracterizo por desarrollar evaluaciones de las amenazas y oportunidades afines a mis funciones.					
8	Poseo un buen nivel de conocimiento de las entidades que compiten con la entidad.					
9	Me caracterizo por analizar las tendencias en el sector financiero.					
10	Tengo claridad en conocer las fortalezas y limitaciones de las estrategias que aplica la entidad.					
11	Me caracterizo por mi capacidad de conseguir metas que faciliten la implementación de la estrategia.					
	CONCIENCIA GLOBAL					
12	Me caracterizo por conocer algunas tendencias mundiales que inciden en el sector financiero.					
13	Me caracterizo por mi capacidad de compartir el conocimiento.					
	TRABAJO EN EQUIPO					
14	Me caracterizo por formar adecuadamente mis equipos de trabajo.					
15	Tengo conocimiento pleno de las responsabilidades de cada uno de los					

	integrantes del equipo.						
16	Me caracterizo por mi habilidad de mantener un entorno motivador.						
17	Busco con frecuencia el otorgar los medios necesarios para el logro de resultados encargados.						
18	Busco con frecuencia aprender en equipo.						
19	Me caracterizo por mi capacidad de manejo de conflictos y discrepancias en el equipo.						
	PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN						
20	Busco con frecuencia analizar la información para resolver problemas afines a mis funciones.						
21	Me caracterizo por mi capacidad de tomar de decisiones oportunas.						
22	Acepto el riesgo y asumo las consecuencias de las decisiones asumidas.						
23	Cuando se presenta la coyuntura propicia, busco delegar adecuadamente mis responsabilidades.						
24	Considero que utilizo los medios y/o recursos con efectividad.						
25	Me caracterizo por la habilidad de seleccionar las tareas.						
26	Mayormente desarrollo adecuadamente (bajo presión) las tareas encargadas.						
27	Me caracterizo por analizar y proponer mejoras a las políticas y directrices institucionales.						
	COMUNICACIÓN						
28	Me caracterizo por expresar claramente mis ideas.						
29	Me caracterizo por el uso eficiente de las tecnologías de la información.						
30	Con frecuencia busco lograr acuerdos dentro de mi área de trabajo.						

GRACIAS POR SU COLABORACION

TEST DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente marque con una X lo que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

- A) Completamente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Indiferente
- D) De acuerdo
- E) Completamente de acuerdo

Oficina: **Sexo:** **Edad:**

Tiempo de experiencia en el cargo:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
CRECIMIENTO PERSONAL						
1	Me caracterizo por capacitarme en actividades afines a las funciones encargadas en la entidad.					
2	Busco mantener una posición positiva frente a los problemas institucionales y personales.					
3	Me caracterizo por manejar adecuadamente las situaciones de conflicto organizacionales.					
4	Siempre los intereses organizacionales están por encima de mis intereses personales.					
LOGROS LABORALES						
5	Siempre cumplo con la presentación de los informes solicitados.					
6	Con frecuencia propicio iniciativas laborales tendientes a mejorar la calidad de servicio financiero.					
7	Considero que cumplo una labor destacada por encima del rendimiento promedio en la organización.					
LABOR DE EQUIPO						
8	Me caracterizo por contribuir al logro de aprendizajes de mis compañeros de trabajo.					
9	Me caracterizo por colaborar con mis compañeros en el desarrollo de sus actividades.					
10	Me preocupo por alcanzar las metas encargadas en la oficina.					
SATISFACCIÓN AL CLIENTE						
11	Me caracterizo por desarrollar mis actividades laborales con prontitud y esmero.					
12	Considero que mi desempeño contribuye significativamente a proporcionar un mejor servicio por parte de la entidad.					
13	Considera que maneja adecuadamente sus relaciones laborales tendiendo a					

	proporcionar un servicio adecuado.					
14	Con frecuencia busco mejorar mi rendimiento dentro de la entidad.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN