

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Propuesta para desarrollar una gestión por competencias en una financiera
de la ciudad de Chiclayo, 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Alejandro Arana Saldaña

ASESOR

Valeria Tamara Llontop Hernandez

<https://orcid.org/0000-0003-0417-0544>

Chiclayo, 2022

**Propuesta para desarrollar una gestión por competencias en una
financiera de la ciudad de Chiclayo, 2021**

PRESENTADA POR:
Alejandro Arana Saldaña

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Rafael Angel Olaya Leon
PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero
SECRETARIO

Valeria Tamara Hernandez Llontop
VOCAL

Dedicatoria

A Dios por haberme dado la sabiduría necesaria en cada acción que realice y entregarme la fuerza para continuar a lo largo de la realización de toda la tesis, y a mis padres, quienes han dado todo por mi educación y bienestar, agradecido por su gran apoyo y confianza en todo momento.

Agradecimientos

A mis padres y familia por su gran apoyo que recibí de cada uno de ellos a lo largo de mi vida, ya que sin su ayuda no lo habría logrado.

Agradecimiento especial a la Lic. Danitza Pérez Montalvo por tener la paciencia, experiencia, conocimientos y motivación, para lograr finalizar con éxito el proyecto.

Índice

| | |
|------------------------------|----|
| Resumen | 5 |
| Abstract | 6 |
| Introducción | 7 |
| Revisión de literatura | 8 |
| Materiales y métodos | 10 |
| Resultados y discusión | 11 |
| Propuesta | 21 |
| Conclusiones | 27 |
| Recomendaciones..... | 28 |
| Referencias..... | 28 |
| Anexos..... | 30 |

Resumen

Las nuevas corrientes del conocimiento y éxito empresarial de los últimos años ha sido la correcta gestión del recuso humano para lograr un rendimiento optimo y cumplir con los objetivos organizacionales, es por ello que el propósito del estudio fue crear una propuesta de gestión por competencias para una financiera de la ciudad de Chiclayo, para ello se identificó las competencias que poseen los colaboradores y las competencias que requieren los directivos de esta. Se desarrollo una investigación de nivel descriptivo de tipo propositivo, con diseño no experimental. La población estuvo formada por los colaboradores de todos los niveles a excepción de directivos, siendo cien su totalidad. Se aplico un cuestionario de treinta ítems, el cual tuvo un nivel de confiabilidad de 0.94 según el Alfa de Cronbach. Se concluye según los resultados que los colaboradores poseen solo tres de las seis competencias las cuales son comunicación efectiva, innovación e inteligencia emocional, siendo estas dimensiones indispensables para un rendimiento favorable de la organización.

Palabras clave: Gestión por competencias, competencias laborales, comunicación efectiva, innovación, inteligencia emocional.

Clasificación JEL: M12, M54

Abstract

The purpose of the study was to create a competency management proposal for a finance company in the city of Chiclayo, for which the competencies possessed by the collaborators and the competencies required by its managers were identified. A descriptive-purposeful research was developed, with a non-experimental design. The population was made up of employees of all levels with the exception of managers, with a total of one hundred. A thirty-item questionnaire was applied, which had a reliability level of 0.94 according to Cronbach's Alpha. According to the results, it is concluded that the collaborators possess only three of the six competencies which are effective communication, innovation and emotional intelligence, these dimensions being essential for a favorable performance of the organization.

Keywords: Competency management, labor competencies, effective communication, innovation, emotional intelligence.

JEL classifications: M12, M54

Introducción

En la actualidad, las empresas se enfrentan a distintos cambios organizacionales para que se puedan desarrollar en un contexto donde la competitividad es la principal prioridad para un desarrollo adecuado. Estas organizaciones se contraponen a nuevas perspectivas de los conceptos ya conocidos como reestructuración, misión, visión, valores, capital humano, gestión por competencias entre otras. Esta última surge como una de las nuevas tendencias para aumentar la productividad de las empresas en el mercado.

Según los autores Coste, Zolange, Zambrano & García (2017) las competencias surgen como una de las principales tendencias del conocimiento organizacional, ya que hoy en día es trascendental priorizar el capital humano debido a que es el recurso más relevante y valioso para la organización, por ende, se necesita contar un talento humano calificado con el nivel de competencias necesarias para desarrollarse en su puesto de manera efectiva.

Realizar la formación de competencias en organizaciones implica la formación integra de todos los miembros para Vera Mendoza (2018) esta gestión impone nuevos desafíos tanto al proceso de capacitación como al de desarrollo, convirtiendo así a las empresas en nuevos centros de formación permanentes, tratando siempre de buscar un equilibrio entre metas individuales y las metas organizacionales.

Por otro lado las dificultades que enfrentan las empresas peruanas, es la gran proporción de rotación de personal, según la revista el Economista América (2019), las organizaciones se ven en la necesidad de disminuir la rotación de personal ya que de lo contrario traería consigo efectos negativos como un impacto en la productividad y un coste económico, según el estudio en el año 2019 el índice que rotación en el Perú se encontraba en 20,7% una cifra muy alta respecto al promedio con otros países con 9,8%. Otro factor importante es que el coste por persona es de US\$659 al año, esta cifra representaría el 0.2% de los ingresos de las empresas.

Asimismo, resulta importante que el tema de rotación interna de personal tiene que tomarse en cuenta y saber controlarlo, para Corzo, Mendoza, Suca & Velásquez (2018) la mayoría de empresas que tienen un índice alto de rotación tienden a considerarse con el paso del tiempo como fracasos organizacionales, por sus altos costos tanto directos como indirectos.

Debido al contexto antes mencionado, en el plano local, se presenta el caso de una entidad financiera en la ciudad de Chiclayo que viven una situación similar. De acuerdo con la gerente de Recursos Humanos de dicha financiera el índice de rotación interna tiende a ser del 18% al 20% anual, esto indica que la empresa trata de buscar un puesto adecuado para el trabajador que no logre desarrollarse en el puesto asignado originalmente.

Debido a lo mencionado anteriormente dicha financiera no se desarrolla como una entidad competitiva por lo tanto no logra crecer.

De esta manera se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se desarrollaría una gestión por competencias en una financiera de la ciudad de Chiclayo? Como objetivo general se planea proponer una gestión por competencias dirigida a una financiera de la ciudad de Chiclayo. Para determinar el objetivo general, se formulará los siguientes objetivos específicos, identificar las competencias que poseen los colaboradores en base al modelo del Banco Occidental de Descuento y finalmente determinar las competencias de los colaboradores requeridas por los directivos de una financiera de la ciudad de Chiclayo.

El propósito que lleva a investigar acerca de una propuesta de gestión por competencias dirigida a una financiera en Chiclayo, es debido a que resulta importante conocer cómo se aplica adecuadamente una gestión por competencias en esta financiera porque permitirá obtener mejores resultados.

El enfoque de competencias según Galarza, Aguinaga & López. (2020) plantea que el desarrollo de competencias laborales fortalecerá: reclutamiento, selección, análisis de puestos, evaluación y formación de talentos. Asimismo, este estudio traerá aportes para una buena gestión por competencias para las empresas del sector financiero en Lambayeque, debido a que los estudios sobre este tema en la región son escasos y poco aplicados. De igual manera, esta investigación propone el aprendizaje del talento humano para el desarrollo de la sociedad, fortaleciendo la calidad de aprendizaje con las aplicaciones de estrategias, potenciando el sentido humano.

Revisión de literatura

Los beneficios que trae la gestión por competencias son positivos para las organizaciones un ejemplo de ello es el estudio de Giakoni (2017) el cual se basa en el análisis de las competencias de los presidentes de las Asociaciones Deportivas del país de Chile, el cual plantea que los directivos suelen ser escogidos por sus propias creencias y su manera de dirigir se han ido adquiriendo a lo largo del tiempo, primero como deportistas y luego como dirigentes. Por ende, el presidente se presenta como la persona más importante de este organismo, sus competencias para el cargo se basan principalmente en el conocimiento que tienen sobre su disciplina. Las principales competencias que se detectaron fueron el cumplimiento de los objetivos y las competencias que tengan que ver con la comunicación son fundamentales al estar presidiendo este tipo de organización, aunque para la mayoría de directivos no le dan relevancia a las competencias sin saber que estas ayudarían a tomar buenas decisiones y concretar metas que

permitirá un mejor funcionamiento de la empresa. Asimismo, se realizó un estudio en el cual determinaban cual es la perspectiva de los empresarios sobre la relevancia que tienen las competencias dentro de sus organizaciones que componen los rubros de servicios, industria y comercio, dado por los autores Chávez & Arias (2018). Las competencias que se descubrieron por parte de los tres rubros fueron los siguientes: Para el rubro de servicios, se constató que las competencias que más valoraban fueron la eficacia personal y la honestidad, asimismo para el rubro de empresas industriales la competencia que tuvo mayor relevancia fue de igual manera la honestidad acompañada por la orientación al cliente. Finalmente, en el sector comercial también valoraron la honestidad como competencia principal, acompañado por la gestión del tiempo y creatividad. Se dio a entender que la competencia más requerida fue la honestidad, a la cual se le suma la visión de negocio, para atender las necesidades y exigencias del cliente, sin tomar en cuenta el tamaño de la organización es necesario la aplicación de la gestión por competencia, ya que esta tiene un impacto en la estructura organizacional debido a que exige a los colaboradores a tener estilos directivos y la visión para llegar a los objetivos propuestos por la empresa.

Por otro lado, se planteó una iniciativa de una propuesta de selección y reclutamiento para un proyecto de tecnología llamado Centro de Información Virtual (CIV) de la Universidad Israel ubicada en Quito, Ecuador dada por los autores Coba, Carrión, Pérez & Ibarra (2019). Al ser un proyecto donde se maneja el uso de software, se debe contar ciertas habilidades o competencias bien definidas para cada puesto, por lo tanto, se hace necesario un aplicar un modelo de gestión por competencias buscando que los colaboradores desarrollen habilidades blandas y duras para el buen desarrollo del CIV.

El aporte que deja este estudio es un esquema ideal para la carrera de sistemas de información, un modelo diseñado para las necesidades que tiene un proyecto tecnológico para el desarrollo de software, escogiendo las competencias necesarias para cada puesto requerido, también se planteó que los proyectos tecnológicos se deben buscar personas que desarrollen habilidades duras para el logro de objetivos y habilidades blandas para la buena convivencia mientras dure el proyecto para obtener un buen clima laboral.

Una de las bases del éxito competitivo de las empresas es la manera en cómo gestionan sus recursos humanos, las organizaciones trabajan de manera sistematizada para poder lograr la eficiencia en sus servicios y lograr perfeccionar sus métodos de cómo administrar bien sus bienes, esto según Guerra, Ruiz & Solis (2018). Como recomendación se planteó que una de las soluciones es un perfil por competencias, ya que estas no se ajustan al puesto requerida por la empresa CITMATEL que es una empresa de tecnología e informática. El método Delphi

aplicado en esta investigación, hizo validad las competencias y dimensiones agilizando el diseño del perfil del cargo por competencias, se identificación las competencias necesarias para la empresa y son presentadas a los especialistas en recursos humanos.

A partir de las definiciones de McClelland (1999) las competencias se conceptualizan como habilidades, actitudes, valores y comportamientos personales que tienden a relacionarse directamente con el desempeño exitoso en las funciones en su trabajo.

Las competencias laborales se definen como la capacidad para el desempeño laboral ejercida eficazmente, (Organización Internacional del Trabajo, 2001). Asimismo, Alles (2008) define a la gestión por competencias como los procedimientos para distribuir a los colaboradores en pro de los objetivos estratégicos de la organización.

Por último, para este estudio se trabajó con un modelo teórico propuesto por los autores Coste, Lugo, Zambrano & García (2017), que cuenta con 6 competencias laborales las cuales se destacan orientación al cliente que se define como la capacidad de comprender de manera correcta al cliente, Alles (2008), asimismo se incluyó la competencia trabajo en equipo el cual se expresa como la habilidad de trabajar y hacer trabajar a los demás colaborando entre todos los miembros, Alles (2008). Otra competencia importante y básica es la comunicación efectiva que se aplica cuando el emisor logra que el receptor cumpla los resultados deseados, Chiavenato (1998). Para una organización financiera se debe tener presente la innovación que, según Alles (2008) se define como la capacidad de la persona para emprender acciones, dar mejores resultados o crear oportunidades. A estas competencias se le suma la inteligencia emocional que es la facultad de identificar nuestros sentimientos y los de los demás y manejar de manera correcta las relaciones, Goleman (1995). Finalmente, a este grupo de competencias se añade la toma de decisiones, siendo esta aquella que comprende la capacidad de crear soluciones para resolver diferentes obstáculos y lograr la satisfacción del cliente, Alles (2008).

Materiales y métodos

La metodología de esta investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo aplicada con un nivel descriptivo - propositivo, la cual se ejecutó en base al modelo propuesto por los autores Coste, Lugo, Zambrano & García (2017). El diseño de la investigación es no experimental debido a su dimensión temporal, donde se recolecto datos en un solo momento. Asimismo, se cuenta con dos instrumentos de recolección de datos, para el diseño cuantitativo se aplicó un cuestionario en escala de Likert que consta de 30 preguntas divididas en 6 dimensiones o competencias (Google Drive) que fue dirigido a los colaboradores de todas las áreas de la financiera, con el fin de identificar que competencias poseen. Acto seguido para el

diseño cualitativo se aplicó una guía de entrevista presencial que consta de nueve preguntas que fueron dirigidas al gerente de recursos humanos y al gerente administrativo (Directivos) con la finalidad de identificar las competencias que ellos requieren en sus colaboradores. Con esto se entregó una propuesta la cual contiene soluciones y aportes destinado tanto para la empresa como para la sociedad. Por consiguiente, la población estuvo conformada por 100 colaboradores de la financiera, objeto del presente estudio en la ciudad de Chiclayo; la muestra de estudio es igual a la población.

Finalmente, para el procesamiento de datos se utilizó la herramienta Excel para tabular la información obtenida del cuestionario. Seguidamente se aplicó el programa SPSS Ver. 25 para procesar los datos obtenidos y poder obtener el Alpha de Cronbach para la confiabilidad del instrumento principal, el cual fue de 0.94. Como último paso, el resultado de la entrevista fue procesado a través de la herramienta Microsoft Word, mediante la elaboración de un cuadro comparativo para un correcto análisis

Resultados y discusión

Tabla 1: Datos sociodemográficos.

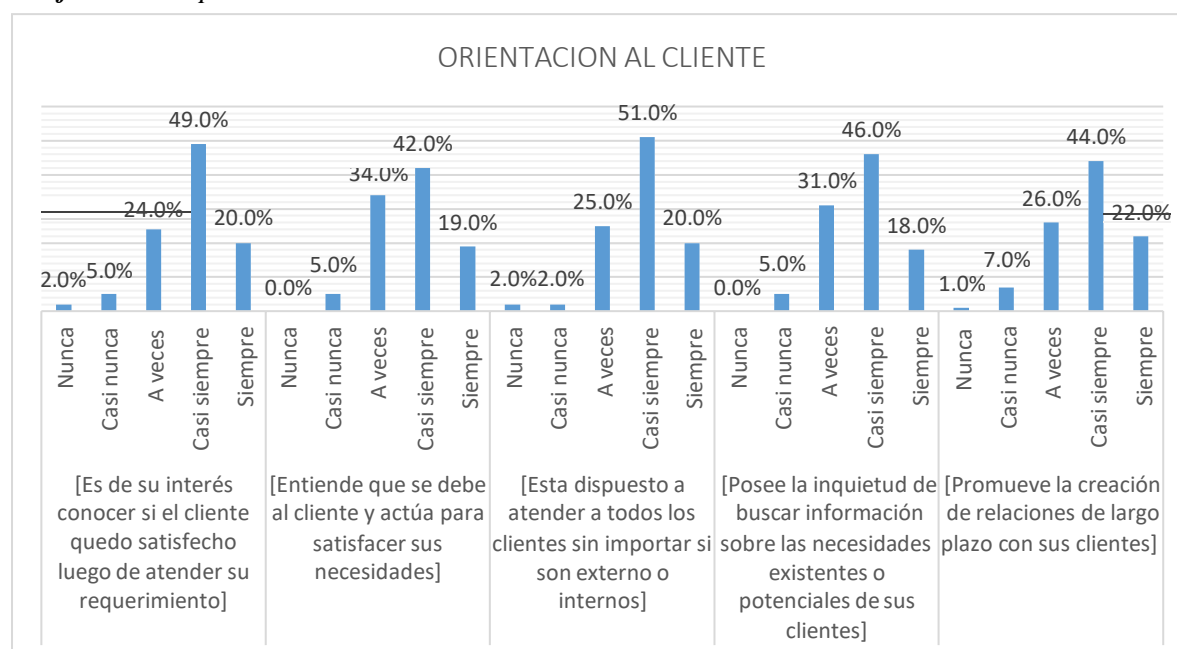
| SOCIODEMOGRAFICO | Porcentaje % | |
|-----------------------------------|----------------------|-------|
| | Adm. de créditos | 1.0% |
| | Analista de créditos | 29.0% |
| | Área legal | 1.0% |
| | Asistente gerencial | 1.0% |
| | Caja | 37.0% |
| AREA DE TRABAJO | Gestor publico | 1.0% |
| | Medicina ocupacional | 1.0% |
| | Operaciones | 8.0% |
| | Recursos humanos | 12.0% |
| | Riesgo crediticio | 7.0% |
| | Ventas | 2.0% |
| SEXO | Masculino | 52.0% |
| | Femenino | 48.0% |
| EDAD EN AÑOS | 22-26 | 17.0% |
| | 27-31 | 52.0% |
| | 32-36 | 27.0% |
| | 37-41 | 2.0% |
| | 42-46 | 2.0% |
| TIEMPO DE SERVICIO EN AÑOS | 1-4 | 88.0% |
| | 5-8 | 11.0% |
| | 13-17 | 1.0% |

Nota: datos obtenidos de cuestionario aplicado a personal administrativo de una financiera de la ciudad de Chiclayo, 2021.

En la tabla 1 la cual representa los datos sociodemográficos, se identifica que el área de trabajo de analistas de créditos representa un 29% y el área de caja un 37%, siendo estos los más representativos. En cuanto el ítem sexo el 52% corresponde a personal masculino y 48% personal femenino. Asimismo, la edad en años del personal oscila entre los 27-31 años con un porcentaje del 52%, mientras que las edades que van de 37-41 y 42 – 46 representan el más bajo con un 2% respectivamente. Finalmente, el tiempo de servicio representado en años, el rango que tuvo mayor porcentaje fueron las personas que tienen de 1 – 4 años laborando dentro de la empresa con un 88%.

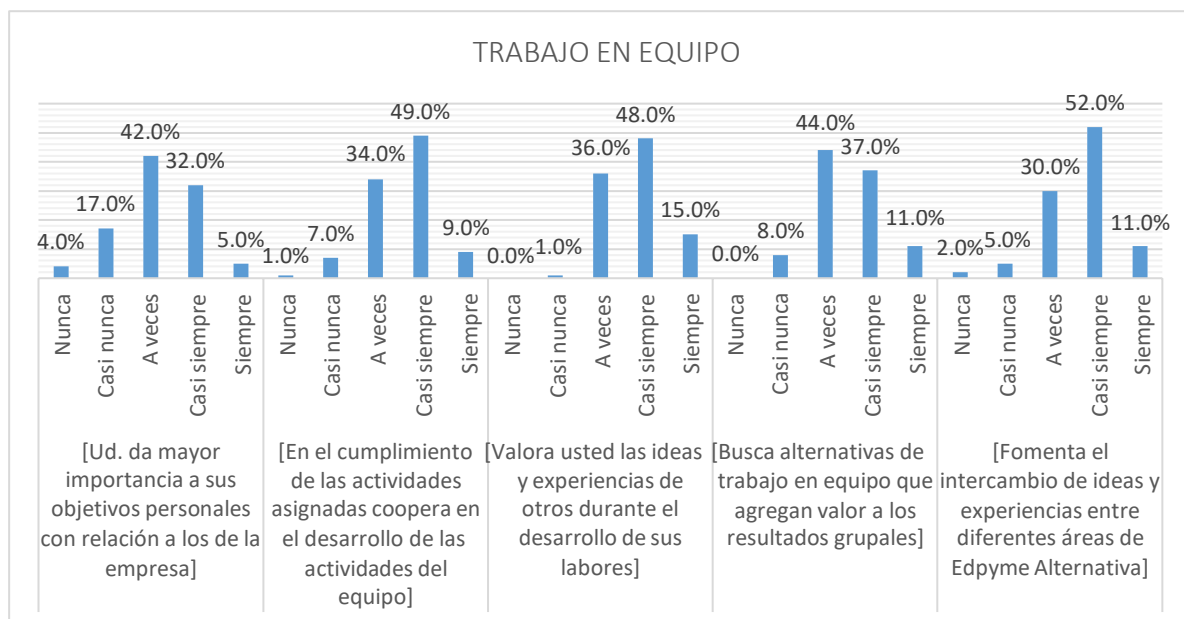
Identificar las competencias que poseen los colaboradores en base al modelo del Banco Occidental de Descuento.

Gráfico 2: *Comp. Orientación al cliente*



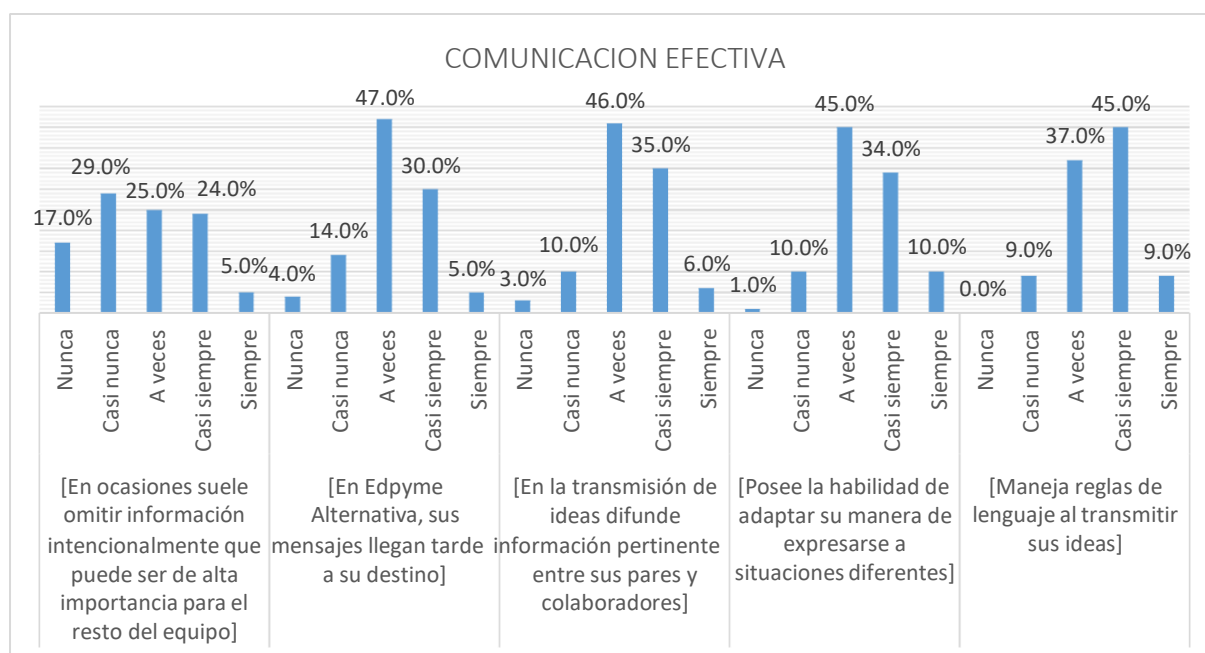
Como primera competencia tenemos a la orientación al cliente de la cual se obtuvo que el 49% de colaboradores casi siempre tiene el interés de saber si el cliente quedo satisfecho después de atender su requerimiento, ya que tienen como criterio que la atención al cliente sea de calidad. Asimismo, el personal entiende casi siempre, que se debe al cliente y actúa para satisfacer sus necesidades el cual está representado por un 42%, debido a que su objetivo es que el cliente se sienta cómodo antes, durante y después de ser atendido. Por otro lado, un 51% casi siempre está dispuesto a atender a todos los clientes, debido a que se realiza una pequeña encuesta de satisfacción al cliente después de cada atención de acuerdo al servicio requerido. Finalmente, un 44% promueve la creación de relaciones de largo plazo de manera recurrente, esto les ayuda a ampliar su cartera de clientes y llegar a metas propuestas.

Gráfico 3: Comp. Trabajo en equipo



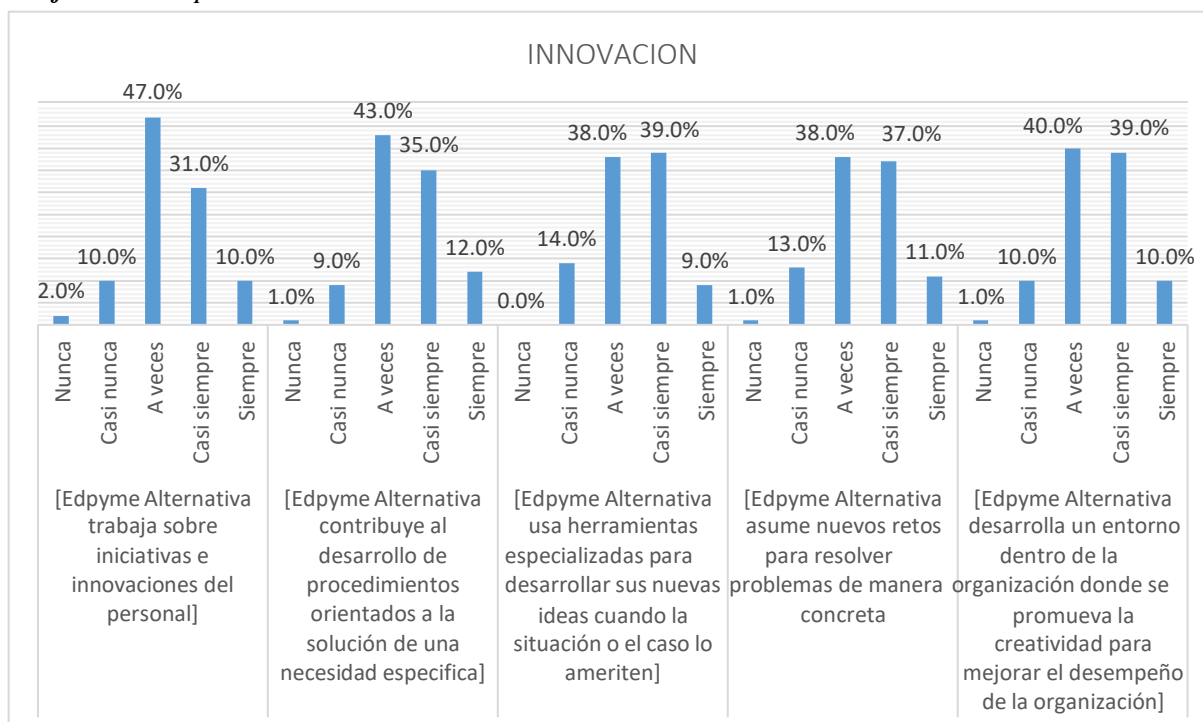
Para la competencia trabajo en equipo, tenemos que el mayor porcentaje de trabajadores representada por un 74% brinda más importancia a sus objetivos personales que a los de la empresa, debido a que las personas solo trabajan por un sueldo y se preocupan por seguir con su horario. Por otro lado, el 49% de los trabajadores afirma que casi siempre apoya a las actividades asignadas en el trabajo de equipos, lo que demuestra que hay compromiso con las metas planteadas. Asimismo, se puede identificar que un 48% valora las ideas de sus compañeros ya que son bien expresadas a lo largo de la jornada laboral. Seguidamente el 81% busca alternativas de trabajo para así buscar valor a sus resultados grupales, ya que el ser humano se siente más cómodo trabajando de manera grupal a trabajar de manera individual. Y por último el 52% fomenta el intercambio de ideas y experiencias entre áreas, que ayudan a la resolución de problemas internos.

Gráfico 4: Comp. Comunicación efectiva



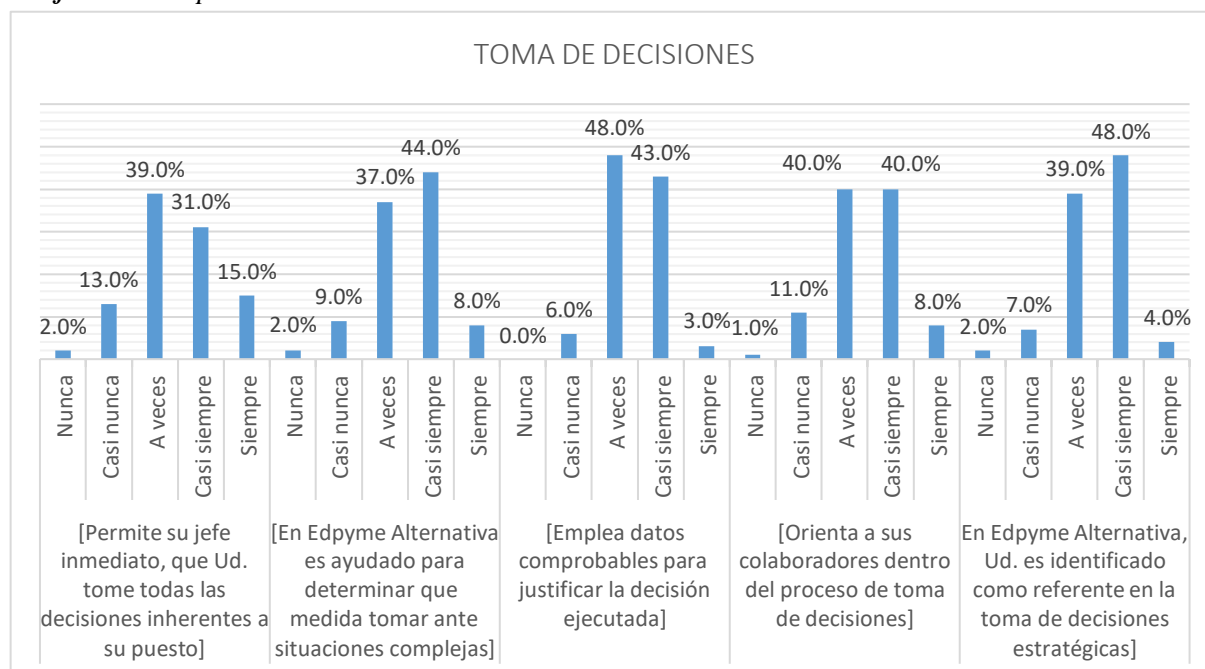
Una de las bases para la mejora del rendimiento y el buen funcionamiento de las áreas es la comunicación efectiva, esta se encuentra en proceso de mejora, ya que hay un 29% de colaboradores que casi nunca suele omitir información importante no obstante un 25% de los trabajadores a veces si suele omitir información relevante para el equipo, lo que dificultaría lograr una eficiencia en los procesos para lograr los objetivos. Asimismo, un 47% de colaboradores percibe que muy pocas veces los mensajes llegan a su destino, lo cual se presta para la mala interpretación de datos o información, de igual manera un 46% manifiesta que a veces se transmite información no pertinente ni relacionada a temas laborales entre sus pares colaboradores, afectando así la confidencialidad de clientes o de ellos mismos. Por otro lado, un 45% de los colaboradores suele a veces adaptar su manera de expresarse ante situaciones diferentes, lo cual llegaría a afectar de manera emocional a personas que puedan mal interpretar su manera de expresarse. Finalmente, el 45% suele siempre manejar reglas de lenguaje para transmitir ideas las cuales favorecen a la claridad y entendimiento de soluciones frente a problemas.

Gráfico 5: Comp. Innovación



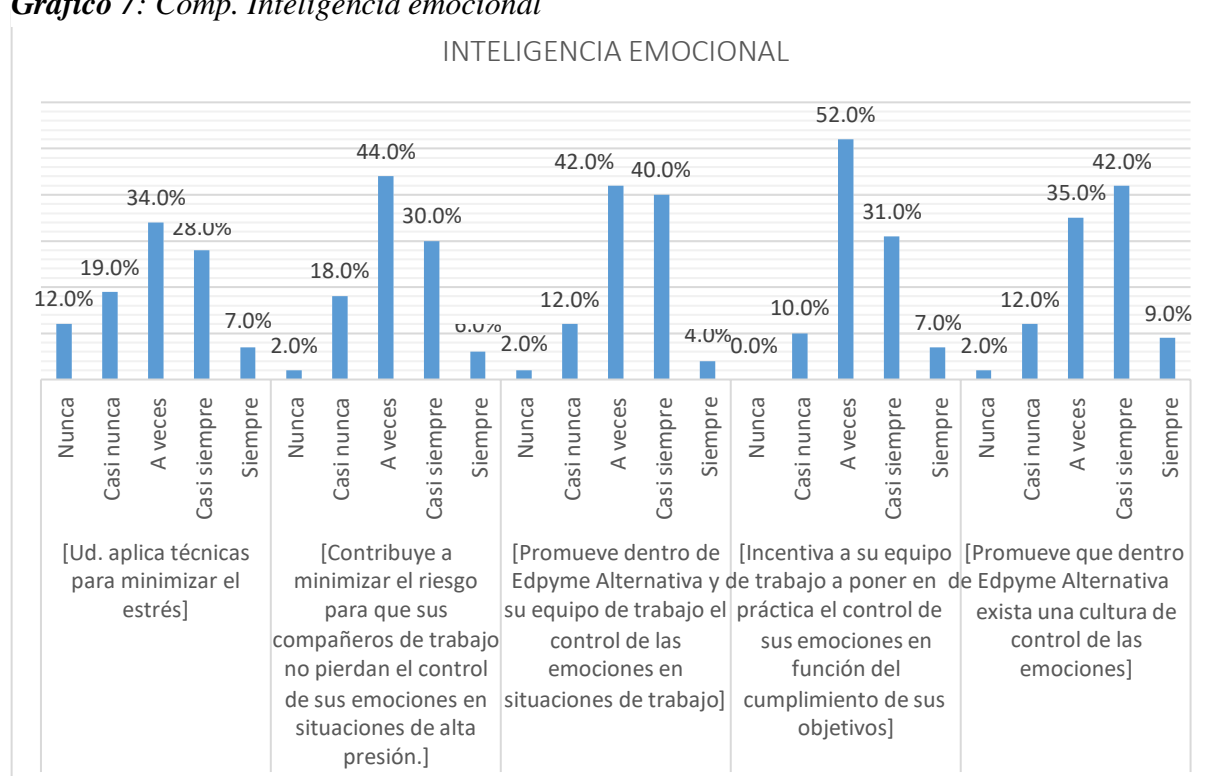
En cuanto a innovación, el 47% de trabajadores piensa que a veces la financiera trabaja en iniciativas e innovaciones a nivel personal, la cual se basaría en programas de becas o capacitaciones, asimismo un 43% opina que a veces la financiera contribuye al desarrollo de procedimientos orientados a la solución de una necesidad específica. Por otro lado, un 77% opina que no siempre la organización usa herramientas especializadas para desarrollar nuevas ideas, afectando así el rendimiento y atrasando los procesos, de igual manera un 75% percibe que pocas veces la financiera suele asumir nuevos retos para resolver problemas. Finalmente, la mayoría de trabajadores representado por un 89% trata de desarrollar un entorno que promueva la creatividad y así mejorar el rendimiento de la empresa.

Gráfico 6: Comp. Toma de decisiones



En un ente financiero una de las competencias de mayor importancia es la toma de decisiones, la cual presento que un 70% de trabajadores suele dejar que su jefe inmediato tome decisiones inherentes a su puesto, debido a la importancia de la decisión o por desconocimiento de algunas funciones. Por otro lado, un 44% piensa que casi siempre es asistido por la empresa para determinar qué medida tomar ante situaciones complejas, lo que tiende a generar una dependencia por parte del colaborador hacia la financiera. Asimismo, un 48% no suele utilizar datos comprobables para justificar decisiones, lo que se refiere a que algunos colaboradores en ciertas situaciones no tienen en cuenta documentación importante para los procedimientos de la organización. Paralelamente un 40% piensa que a veces orientan a sus trabajadores en el proceso de toma de decisiones, mayormente suelen dejar al colaborador que aprenda de manera independiente. Finalmente, un 48% de colaboradores afirman que casi siempre son identificados como referentes en la toma de decisiones estratégicas, lo cual muestra un interés por parte de la organización de hacer sentir que sus colaboradores se sientan identificados con ella.

Gráfico 7: Comp. Inteligencia emocional



Finalmente, una de las competencias que han sido casi olvidadas es la inteligencia emocional, un 34% de los trabajadores suele a veces aplicar técnicas para minimizar el estrés, lo cual le podría traer consecuencias tanto físicas como mentales, de igual manera el 44% de colaboradores pocas veces contribuye a minimizar el estrés en sus compañeros para que no pierdan el control, debido a que no se fomenta la buena comunicación entre áreas, y las relaciones interpersonales dentro de las oficinas no son muy gratas. Por otro lado, un 42% promueve en pocas ocasiones un control de las emociones en situaciones laborales complejas para su equipo de trabajo afectando el rendimiento de su grupo. Además, un 52% no suele incentivar a su equipo de trabajo a poner en práctica el control de sus emociones, lo cual pondría en riesgo el cumplimiento de los objetivos ya que deja de lado la parte emocional, la cual es fundamental para que el colaborador se sienta motivado. Para concluir un 42% casi siempre promueve a que exista una cultura de control de emociones, más que todo en el nivel gerencial o en los supervisores para que puedan tomar decisiones con claridad.

Determinar las competencias de los colaboradores requeridas por los directivos de una financiera de la ciudad de Chiclayo.

Tabla 8: Entrevista para directivos

| PREGUNTAS | GERENTE DE RECURSOS HUMANOS N° de personas a cargo: 10 | GERENTE ADMINISTRATIVO N° de personas a cargo: 30 |
|-------------------------------------|--|--|
| EVALUACION DE PERSONAL | Si se realizan por cada jefatura, mis indicadores son: Recupero de subsidios medimos el recupero de los subsidios por enfermedad. Índice de rotación de personal, mido cuantas personas rotan o abandonan la empresa ya sea por despido o renuncia | Experiencia en el cargo. Actitudes y habilidades blandas: proactividad compromiso responsabilidad y liderazgo. |
| OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO | Plan de sucesión, el cual cada jefe deja a un segundo al mando para que pueda aprender ciertos procesos que su jefe realiza. | Se realiza concursos internos, o destacados para ascender a mejores puestos. Planes anuales de capacitaciones. |
| TRABAJO EN EQUIPO | Actividades de clima laboral e integración, las cuales son que refuerzan las relaciones interpersonales. | Plan de reuniones para fomentar el trabajo en equipo en las distintas áreas a cargo. |
| COMPETENCIAS MAS IMPORTANTES | Vocación de servicio, proactividad, iniciativa, efectividad y sobre todo buena comunicación. | Proactividad y conocimiento de funciones |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | En proceso de mejora, con actividades que son ejecutadas a través del área de RR. HH | En proceso de fortalecimiento mediante capacitaciones. |
| INNOVACION | Creación del plan de trabajo para esto involucramos a todo el | Planes institucionales. El legajo personal digital un sistema que me permite ver |

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| | personal los cuales nos dicen los principales problemas y si ellos tienen alguna solución o una vía rápida de resolver el problema presente. | datos profundos de cada trabajador. |
| EMOCIONES | En reuniones semanales o mensuales se identifican emociones buenas o malas, estas me permiten saber cómo se sienten | Por cambio en comportamiento y a través de un feedback con cada uno de ellos. |
| AUTONOMIA DE LOS TRABAJADORES | Son autónomos, pero bajo las funciones que le competen, pueden decidir dentro de su nivel de decisión | Las jefaturas son autónomas, pero igual se necesita que la información pase por autorización de área superior. |
| COMPETENCIAS NECESARIAS | Proactividad, disciplina, confidencialidad | En logística: Organización proactividad puntualidad. RRHH: Empatía, trabajo en equipo Seguridad corporativa: conocimiento en la materia y proactividad. |

Nota: datos obtenidos de la entrevista aplicada a directivos de una financiera de la ciudad de Chiclayo, 2021.

De acuerdo al primer objetivo específico planteado, identificar las competencias que poseen los colaboradores de la entidad financiera, se obtuvo como resultado que las competencias identificadas en los colaboradores son: orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación efectiva, innovación, inteligencia emocional y toma de decisiones. Cada una de estas competencias mencionadas se puede observar en los gráficos del 2 al 7 con sus niveles de requerimiento, siendo la orientación al cliente, trabajo en equipo e innovación las más valoradas y competencias como inteligencia emocional, comunicación efectiva y toma de decisiones son aquellas que se deben mejorar y reforzar. Un ejemplo de estudio para la identificación de competencias en empresas o bancos es el hecho por Chávez & Arias (2018) donde se menciona que para los rubros de empresas de servicios, empresas industriales y empresas comerciales se destaca como principales competencias la orientación al cliente, trabajo en equipo y toma de decisiones evidenciando que los gerentes y directivos tienen conocimiento pero son pocos los que aplican una gestión por competencias ya que estos no le toman importancia o ignoran sus

beneficios para la productividad de la empresa. Así mismo la importancia de una adecuada identificación de competencias viene siendo una prioridad ya que administrar el recurso humano de manera efectiva traerá rendimientos positivos para la organización, ya que cada colaborador trabajara cómodamente en su puesto asignado, basado en sus actitudes y capacidades, esto según los autores Coste, Zolange, Zambrano & García (2017) Con estos resultados se puede afirmar que las competencias se relacionan directamente con el desempeño exitoso en las funciones de sus áreas de trabajo (McClelland, 1999).

Por otro lado en cuanto al segundo objetivo específico, determinar las competencias de los colaboradores requeridas por los directivos de una financiera de la ciudad de Chiclayo, tal como se muestra en la tabla 8, se evidencia que en la parte de evaluación de personal, la gerente de recursos humanos y el gerente administrativo utilizan diferentes criterios para la evaluación de desempeño, la primera utiliza el criterio de rotación externa del personal mientras que el segundo analiza más a profundidad, como la experiencia en el cargo de cada trabajador y toma en cuenta las habilidades blandas como eje principal. En cuanto a las oportunidades de crecimiento, ambas partes coincidieron en que se les da un plan de sucesión al jefe mientras este se ausenta y también se emplean concursos internos para ascender de puesto. Dicho esto, el uso de una gestión por competencia tiene un impacto en la estructura organizacional, así mismo exige al colaborador a tener estilos directivos y la visión para tener un rendimiento favorable, (Chávez & Arias, 2018).

Para fomentar el trabajo en equipo se realiza actividades de integración y un plan de reuniones tanto de directivos como para colaboradores. Para los gerentes las competencias que tienen mayor importancia son vocación de servicio, proactividad, efectividad, comunicación y conocimiento de funciones. Esta premisa tiene similitud al estudio de Giakoni (2017) ya que el fomento de trabajo en equipo es un desafío que integra a todos los miembros de los cuales tienen el conocimiento de su propia disciplina o conocimiento de funciones para el éxito en la toma de decisiones de la organización, para el logro de los objetivos; también la importancia que tienen las competencias hoy en día viene siendo una tendencia en el conocimiento organizacional. Asimismo, en cuanto a comunicación ambos coinciden que esta dimensión está en proceso de mejora con capacitaciones y charlas. Además, para fomentar la innovación, comentan que se reúnen con los trabajadores semestralmente para crear el plan de trabajo y saber si tienen algún problema y como solucionarlo con ideas creativas, las cuales tienen un beneficio económico. En cuanto a emociones, ambos gerentes coinciden en que sí son capaces de identificar emociones tanto buenas como malas mediante un feedback en reuniones semanales. En el estudio de Guerra, Ruiz & Solís (2018) recomienda que los gerentes que sepan

identificar, gestionar e innovar a su personal tendrán un éxito competitivo ya que es la manera en cómo se gestiona su recurso humano para lograr la eficiencia y cumplimiento de objetivos y evitar fracasos organizacionales. Dicho esto, se afirma que la gestión por competencias son los procedimientos para distribuir a los colaboradores en pro de los objetivos estratégicos, (Alles 2008).

Para la parte de autonomía de los trabajadores, estos coinciden al igual que el punto anterior, ya que cada jefatura es autónoma hasta cierto punto. Y finalmente las competencias necesarias para ambas partes son proactividad, disciplina, confidencialidad, organización y empatía. Por ende, la aplicación de una adecuada gestión del recurso humano trae consigo un desarrollo más especial de habilidades blandas y duras para el logro de objetivos y el buen clima organizacional, (Coba, Carrión, Pérez & Ibarra, 2019). Finalmente es importante mencionar que las competencias son capacidades del desempeño laboral ejercida de manera eficaz (OIT, 2001).

Propuesta

La presente propuesta de gestión por competencias va dirigida al personal de la entidad financiera con el fin de ayudar al rendimiento del recurso humano, otorgando un gran valor, mejorando el nivel profesional de los miembros y dando una gran relevancia con los grupos de trabajo.

Basándose en los resultados obtenidos se evidencio que la empresa tiene deficiencias con respecto al proceso de gestión por competencias, es por ello que la propuesta va orientada a tres procesos de recursos humanos: Selección, desempeño y capacitación.

Para la selección se propone la elaboración de perfiles de puesto de acuerdo a las competencias requeridas por la empresa para cada nivel. En cuanto al proceso de desempeño se propone un instrumento de evaluación a través de una matriz que permitirá evaluar indicadores conductuales para cada nivel.

Finalmente, el proceso de capacitación, a través del diagnóstico de las competencias que poseen los trabajadores actuales de la organización se propone acciones que permita mejorar y desarrollar estas competencias.

Proceso de selección

Para esta etapa se han elaborado 3 perfiles de puesto modificados y enfocados a la categorización de puestos que posee la organización: Asistente I, analista de negocios I y jefe III. Asimismo, los puestos escogidos son asistente de caja, analista de créditos, jefe de recursos humanos y jefe de operaciones, siendo los escogidos los que tienen mayor porcentaje

de participación en la empresa.

- Asistente de caja

| DATOS GENERALES | | | |
|--|---|---|---|
| NOMBRE DEL CARGO | Asistente de caja | | |
| JEFE INMEDIATO | Jefe de Caja | | |
| SUBORDINADOS INMEDIATOS | Ninguno | | |
| JORNADA DE TRABAJO | 8 h | CONDICIÓN DE TRABAJO | |
| CATEGORIZACIÓN | INICIAL | Asistente I | MAXIMO |
| EDUCACIÓN/ REQUERIMIENTOS | MÍNIMA | | ÓPTIMA |
| | Ultimo Ciclos de Universidad o Técnico en las carreras de ciencias contables, administración de empresas, economía, o carreras afines. | | Egresados universitario o técnico en las carreras de ciencias contables, administración de empresas, economía, o carreras afines, así como Certificación de Cajeros |
| FORMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Microfinanzas • Operaciones financieras y bancarias • Riesgo de crédito. • Atención al Cliente y Calidad de Servicio | | |
| EXPERIENCIA | MÍNIMA | | ÓPTIMA |
| | 06 meses como asistentes de caja o cajeros, de preferencia en empresas del sistema financiero | | 01 año en cargos similares en empresas del sistema financiero |
| OTROS CONOCIMIENTOS/ REQUISITOS | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicaciones ofimáticas (Word, Excel, Power Point, Access) • Conteo de billetes y monedas | | |
| COMPETENCIAS | | | |
| 1 | CUMPLIMIENTO OPERACIONAL | Proactividad, Control de indicadores | |
| 2 | TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION | Conocimiento de la materia, Seguridad de información | |
| 3 | DESARROLLO | Responsabilidad, Orientación al logro, Tolerancia al estrés | |
| 4 | BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES | Trabajo en equipo, Comunicación efectiva | |

- Analista de créditos

| DATOS GENERALES | | | |
|----------------------------------|--|-----------------------------|--|
| NOMBRE DEL CARGO | Analista de créditos | | |
| JEFE INMEDIATO | Administrador de Agencia/ Coordinador de créditos | | |
| SUBORDINADOS INMEDIATOS | Asistente de Créditos | | |
| JORNADA DE TRABAJO | 8h | CONDICIÓN DE TRABAJO | |
| CATEGORIZACIÓN | INICIAL | Analista de negocios I | MAXIMO |
| EDUCACIÓN/ REQUERIMIENTOS | MÍNIMA | | ÓPTIMA |
| | • Técnico de las carreras profesionales de Administración, Contabilidad, Economía, Agronomía y Otras afines. | | • Egresado o bachiller universitario, en las carreras de Administración, Contabilidad, Economía, Agronomía y Otras carreras. |

| | | |
|--|---|--|
| FORMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología Microfinanciera (obligatorio). • Administración Financiera. | |
| EXPERIENCIA | MÍNIMA | ÓPTIMA |
| | 06 meses en cargos similares afines al proceso crediticio en empresas del Sistema Financiero | 01 año en cargos similares afines al proceso crediticio en empresas del Sistema Financiero |
| OTROS CONOCIMIENTOS/ REQUISITOS | <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de Conducir Vigente B-II o superior. • Gestión de cartera de clientes del segmento microempresa. • Análisis financiero. • Gestión de riesgos. • Lavado de activos. • Computación a nivel intermedio, Office, Word, Excel, Power Point, Internet, Windows. | |
| Nº | COMPETENCIAS | |
| 1 | CUMPLIMIENTO OPERACIONAL | Proactividad, generar reportes, controlar indicadores |
| 2 | TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN | Seguridad de información, conocimiento de la materia |
| 3 | DESARROLLO | Productividad, control del estrés y emociones |
| 4 | BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES | Disciplina, trabajo en equipo, confidencialidad |

- Jefe de recursos humanos

| DATOS GENERALES | | | |
|--|---|---|---|
| NOMBRE DEL CARGO | Jefe de Recursos Humanos | | |
| JEFE INMEDIATO | Gerente de Administración | | |
| SUBORDINADOS INMEDIATOS | Analista de Planillas y Beneficios del Personal Analista de Desarrollo Humano Asistente de Recursos Humanos Asistente Social | | |
| JORNADA DE TRABAJO | 8h | CONDICIÓN DE TRABAJO | |
| CATEGORIZACIÓN | INICIAL | Jefe II | MAXIMO |
| | | | Jefe IV |
| EDUCACIÓN | MÍNIMA | | ÓPTIMA |
| | Titulado universitario en Administración, Trabajo Social o Relaciones Humanas. | | Título universitario y especialización en Dirección del Talento Humano. |
| FORMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Diplomado en Recursos Humanos • Diplomado en Gestión del Talento Humano • Especialización en Recursos Humanos. | | |
| EXPERIENCIA | MÍNIMA | | ÓPTIMA |
| | • 02 años en posiciones similares, liderando equipos de trabajo. | | • 04 años en posiciones similares, liderando equipos de trabajo |
| OTROS CONOCIMIENTOS/ REQUISITOS | <input type="checkbox"/> Office Intermedio <input type="checkbox"/> Inglés básico. <input type="checkbox"/> No registrar antecedentes penales ni judiciales. <input type="checkbox"/> Calificación normal en las centrales de riesgos. | | |
| Nº | COMPETENCIAS | | |
| 1 | RESPONSABILIDAD SOBRE SU GESTIÓN | Trabajo bajo presión, Enforque participativo. | |

| | | |
|---|--|---|
| 2 | GESTIÓN DE LOS RECURSOS | Identificar necesidades, Administrar recursos. |
| 3 | TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN | Conocimiento de herramientas |
| 5 | LIDERAZGO | Motivación, Experiencia, Entusiasmo |
| 5 | DESARROLLO | Responsabilidad, Proactividad, Productividad, Manejo y control del estrés y emociones |
| 6 | BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES | Trabajo en equipo, Disciplina, Respeto, Discreción, Comunicación efectiva |

- Jefe de operaciones

| DATOS GENERALES | | | |
|--|---|---|---|
| NOMBRE DEL CARGO | Jefe de Operaciones | | |
| JEFE INMEDIATO | Gerente de Finanzas | | |
| SUBORDINADOS INMEDIATOS | Analista de Operaciones Jefe de Caja Asistente de Operaciones Asistente de Caja | | |
| JORNADA DE TRABAJO | 8h | CONDICIÓN DE TRABAJO | |
| CATEGORIZACIÓN | INICIAL | Jefe I | MAXIMO |
| EDUCACIÓN | MÍNIMA | | ÓPTIMA |
| | Titulado en las carreras de ciencias contables, administración de empresas, economía, o carreras afines | | Título universitario y especialidad en las carreras de ciencias contables, administración de empresas, economía, o carreras afines. |
| FORMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Microfinanzas • Operaciones de crédito o financieras | | |
| EXPERIENCIA | MÍNIMA | | ÓPTIMA |
| | • 02 años de experiencia en puestos similares en empresas del sistema financiero. Deseable manejo de personal. | | • 04 años como Jefe de Operaciones en empresas del sistema financiero |
| OTROS CONOCIMIENTOS/ REQUISITOS | • Conocimiento en aplicaciones ofimáticas (Word, Excel, Power Point, Access) | | |
| Nº | COMPETENCIAS | | |
| 1 | RESPONSABILIDAD SOBRE SU GESTIÓN | Enfoque participativo, Persistencia, Trabajo bajo presión | |
| 2 | PARA LA MEJORA CONTINUA | Proponer soluciones, Implementar mejoras | |
| 3 | GESTIÓN DE LOS RECURSOS | Administrar recursos, reuniones de alto impacto | |
| 4 | SISTEMA FINANCIERO | Conocimiento de la materia | |
| 5 | TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN | Conocimiento de herramientas y procesos financieros | |
| 6 | LIDERAZGO | Motivación, Empático, Orientación al logro | |
| 7 | DESARROLLO | Proactividad, Responsabilidad, Confidencialidad, Manejo y control de estrés y emociones | |

| | | |
|---|--|---|
| 8 | BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES | Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Disciplina, Respeto, Confidencialidad |
|---|--|---|

Proceso de desempeño

Para esta etapa se presenta un instrumento de evaluación que propone una matriz la cual contiene las tres dimensiones que vienen siendo poco aplicadas dentro de la organización y una serie de indicadores conductuales las cuales son cualidades exclusivamente de cada competencia, esto servirá para ver si el empadronado cumple o practica los requisitos. Asimismo, en la parte de evaluación de desempeño estará medido en escala de Likert, ya que son medidas que nos ayudaran a tener una mejor referencia para saber si las dimensiones se desarrollan correctamente.

Esta evaluación se dará a cabo con el jefe directo dependiendo del nivel de cada puesto y la encargada de recursos humanos, la cual servirán como observadores y analistas con el fin de crear un diagnóstico sobre el colaborador.

| DIMENSION | DEFINICION CONCEPTUAL | GRADO OCUPACIONAL | INDICADORES CONDUCTUALES | EVALUACION DEL DESEMPEÑO |
|------------------------------|---|------------------------|--|--------------------------|
| Comunicación efectiva | Se aplica cuando el emisor logra que el receptor cumpla los resultados deseados | Asistente I | Solicita información consistente | 1-2-3-4-5 |
| | | | Transmite y difunde ideas | 1-2-3-4-5 |
| | | | Reglas de lenguaje | 1-2-3-4-5 |
| | | Analista de negocios I | Facilidad en la comunicación | 1-2-3-4-5 |
| | | | Reportes confiables y presentaciones efectivas | 1-2-3-4-5 |
| | | | Reglas de lenguaje | 1-2-3-4-5 |
| | | Jefe III | Alto impacto en reuniones | 1-2-3-4-5 |
| | | | Ideas claras y entendibles | 1-2-3-4-5 |
| | | | Interacción adecuada con todas las áreas | 1-2-3-4-5 |
| | | Innovación | | |

| | | | | |
|--|---|---|---|-----------|
| Inteligencia emocional | La capacidad de la persona para emprender acciones, dar mejores resultados o crear oportunidades. | Analista de negocios I | Investigación y uso de herramientas especializadas | 1-2-3-4-5 |
| | | | Asume retos para cambiar procesos convencionales | 1-2-3-4-5 |
| | | Jefe III | Ideas novedosas | 1-2-3-4-5 |
| | | | Documentar ideas innovadoras del personal | 1-2-3-4-5 |
| | | | Programas de desarrollo creativo | 1-2-3-4-5 |
| | | | Manejo de emociones | 1-2-3-4-5 |
| | Asistente I | Actuar de manera impulsiva | 1-2-3-4-5 | |
| | | Promueve el control del estrés | 1-2-3-4-5 | |
| | | Analista de Negocios I | Técnicas de eliminación de estrés | 1-2-3-4-5 |
| | | | Promueve el control del estrés | 1-2-3-4-5 |
| Facultad de identificar nuestros sentimientos y los de los demás y manejar de manera correcta las relaciones | Jefe III | Incentiva el control de emociones | 1-2-3-4-5 | |
| | | Control de emociones frente a otros jefes | 1-2-3-4-5 | |
| | | Cultura de prudencia y control de emociones | 1-2-3-4-5 | |
| | | | Mantener la calma y objetividad en diferentes situaciones | 1-2-3-4-5 |

Descripción de deficiencias y planes de acción

Para este proceso se presenta un plan de trabajo el cual describirá acciones que se recomiendan tomar. Asimismo, se ha tenido en cuenta los resultados obtenidos, basados en la encuesta aplicada a los trabajadores de la organización las cuales se ha identificado las competencias que necesitan aplicarse.

| DIMENSIÓN | DESCRIPCIÓN DE DEFICIENCIAS | PLAN DE ACCION |
|------------------------|--|---|
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | A pesar de que la gran mayoría de colaboradores no suele omitir información importante, hay un porcentaje significativo que, si lo hace, lo que perjudica a los procesos volviéndolos inentendibles y tergiversados. Por otro lado, la falta de discreción en cuanto comentarios realizados dentro de las instalaciones, hace que el clima laboral no sea adecuado, vulnerando la confidencialidad, lo que afecta la armonía dentro de las oficinas. | -Seguimiento y repetición del mensaje emitido. -Formulación de equipos multifuncionales. -Reuniones periódicas presenciales |
| INNOVACIÓN | A pesar de que algunos de trabajadores piensan que la financiera si trabaja en iniciativas e innovación para la resolución de problemas, un gran porcentaje opina que la empresa no usa herramientas tecnológicas especializadas afectando así el rendimiento y atrasando los procesos. | -Gerencia orientada a una cultura de innovación - Democratización de la innovación. -Identificar los procesos críticos que se podrían potenciar con las TI. |
| INTELIGENCIA EMOCIONAL | El manejo de emociones y técnicas para minimizar el estrés son poco aplicadas dentro de la financiera, ya que se contribuye pocas veces a fomentar maneras en cómo manejar el agotamiento mental que produce la jornada laboral, en especial en fines de cada mes o temporadas de fin de año. | -Desarrollar la escucha activa -Capacitación o coaching sobre la importancia del manejo del estrés y emociones. -Fomentar la motivación y empatía. |

Conclusiones

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se determinó que los colaboradores poseen solo tres de las seis competencias analizadas las cuales son: Comunicación efectiva, innovación e inteligencia emocional. En relación a la competencia comunicación efectiva, el personal cuenta con un grado de cumplimiento medio ya que esta se encuentra en proceso de mejora, asimismo se identificó que suelen omitir información relevante, los mensajes enviados pocas veces llegan a su destino, o se malinterpretan. Con respecto a la competencia innovación, se puede observar que los colaboradores no sienten esa iniciativa de la financiera de contar con métodos especializados para el desarrollo de nuevas ideas. En cuanto a inteligencia emocional se evidencio que el personal no aplica el manejo de control de las emociones de

manera individual y dentro de los equipos de trabajo, lo que trae consigo una disminución en el rendimiento.

Asimismo, en cuanto a determinar las competencias de los colaboradores requeridas por los directivos de una financiera, se encontró que el gerente de recursos humanos y el gerente administrativo requieren competencias como: proactividad, trabajo en equipo, innovación, disciplina y confidencialidad entre otras, siendo estas de gran relevancia para el buen desarrollo de sus áreas a cargo. Dicho esto, los resultados de la entrevista difieren con las competencias que tienen los colaboradores dentro de la organización según la encuesta.

Recomendaciones

Aplicar el modelo de gestión por competencias propuesto para los colaboradores de la entidad financiera, como un adelanto al buen manejo del talento humano para un desempeño laboral eficiente.

Capacitar al personal para realizar una comunicación efectiva para el buen entendimiento de la información dentro de las áreas de trabajo, fomentar la innovación con nuevas prácticas, que estén a la vanguardia de las últimas corrientes de la gestión del talento humano y fomentar la importancia de la inteligencia emocional, promoviendo el control y manejo del estrés y de emociones.

Finalmente se recomienda a los gerentes a cargo del área de recursos humanos, aplicar técnicas de gestión de personal y tener consideración sobre el tipo de talento humano que se está contratando para un desarrollo adecuado en beneficio de la empresa y que se adapten a las nuevas corrientes que se están presentando para la contribución del éxito organizacional tanto de los colaboradores, como de los gerentes.

Referencias

- Coba, P., Carrión, J., Pérez, M., & Ibarra, F. (2020). *Reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV*. Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías De Informação, , 31-46. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2350123209?accountid=37610>
- Corzo F., Mendoza J., Suca F. y Velásquez M. (2018). Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco. Centrum Graduate Business School - PUCP. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9978/CORZO_MENDOZA_CAUSAS_ASEGURADOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coste H., Zolange L., Zambrano E., y García C. (2017). *Competencias laborales en el Banco Occidental de Descuento*. Orbis. Revista Científica de Ciencias Humanas, Vol. 12, abril, 2017, pp. 45-

64.
<http://ojs.revistaorbis.org.ve/index.php/orbis/article/view/202>
 elEconomista América (2019). *El índice promedio de rotación laboral llega a 20,7% en las empresas peruanas.* Revista elEconomista América Perú. Disponible en:
<https://www.economistaamerica.pe/empresas-eAmperu/noticias/10257100/12/19/El-indice-promedio-de-rotacion-laboral-llega-a-207-en-las-empresas-peruanas.html>
- Grajeda R. (2016). Propuesta para la implementación de un centro de evaluación en competencias laborales para las pymes en la Universidad de Sonora. Revista Ciencias Estratégicas – Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia.
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656003.pdf>
- Guerra Y., Ruiz M. & Solís M. (2018). Diseño de un perfil por competencias laborales para el sistema de información en Citmatel. Congreso Internacional de Información. <http://www.congreso-info.cu/index.php/info/info2018/paper/viewFile/930/596>
- Vera-Mendoza, M. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro Y Sociedad*, 1(2), 42-54. Recuperado a partir de <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3379>.
- Vargas J. (2016). *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio: Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización.* Competitividad Red Internacional de Investigadores.
<file:///C:/Users/HOLA/Downloads/1050-3468-1-PB.pdf>
- Iván Santiago, G. C., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., & Guadalupe, R. O. (2020). *Competencias laborales en el sector de la restauración: Un marco de competencias clave para su gestión.* Turismo y Sociedad, 27, 161-181.
file:///C:/Users/HOLA/Downloads/Competencias_laborales_en_el_s.pdf
- Cardona, P., Chinchilla, N. y García-Lombardía, P. (2001). IESE insight Business Knowledge Portal. IESE Business School. University of Navarra. Recuperado el 15 de mayo de 2013, de <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-01-04.pdf>
- Ramírez, F. G. (2017). *COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE LOS PRESIDENTES DE ASOCIACIONES DEPORTIVAS CHILENAS.* Podium, 6(2), 277-293.
 doi:
<http://dx.doi.org/10.5585/podium.v6i2.215>
- Chiavenato, I. (1998). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.* México: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1997). *INTELIGENCIA EMOCIONAL.* Kairós.

Anexos

Tabla de Operacionalización de Variables.

| Variables | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------------------|---|--|-----------------------------|
| GESTIÓN POR COMPETENCIAS | “Procedimientos para alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa”. (Alles M. 2008) | Orientación al cliente | Servicio al cliente |
| | | | Vocación de servicio |
| | | | Nivel de satisfacción |
| | | Búsqueda de soluciones para el cliente | Disposición e interés |
| | | | Nivel de cooperación |
| | | | Cumplimiento de actividades |
| | | Trabajo en equipo | Valoración de ideas |
| | | | Integridad |
| | | | Estrategias de motivación |
| | | Comunicación efectiva | Nivel de comunicación |
| | | | Información pertinente |
| | | | Delegación de funciones |
| | | | Transmisión de mensajes |
| | | | Lenguaje utilizado |
| | | Innovación | Iniciativa |
| | | | Planteamiento de soluciones |
| | | | Proactividad |
| | | | Resolución de problemas |
| | | Hallazgo de nuevas soluciones | Control de emociones |
| | | | Manejo de estrés |
| Inteligencia emocional | Supervisión directa | | |
| | Campo de acción | | |
| Toma de decisiones | Desempeño | | |
| | Situaciones de estrés | | |

Matriz de Consistencia

| PROPUESTA PARA DESARROLLAR UNA GESTION POR COMPETENCIAS EN UNA FINANCIERA DE LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2021 | | | | | |
|---|--|--|------------------------|-----------------------------|---------------|
| PROBLEMA | OBJETIVOS | OPERACIONALIZACION DE VARIABLES | | | Escala |
| | Objetivo General | Variable | Dimensiones | Indicadores | |
| ¿Cómo se desarrollaría una gestión por competencias en una financiera de la ciudad de Chiclayo? | Proponer una gestión por competencias dirigidas a una financiera de la ciudad de Chiclayo | GESTION POR COMPETENCIAS | Orientación al cliente | Servicio al cliente | Likert |
| | | | | Vocación de servicio | |
| | | | | Nivel de satisfacción | |
| | | | | Búsqueda de soluciones | |
| | | | | Disposición e interés | |
| | | | Trabajo en equipo | Nivel de cooperación | |
| | | | | Cumplimiento de actividades | |
| | | | | Valoración de ideas | |
| | | | | Integridad | |
| | | | | Estrategias de motivación | |
| Comunicación efectiva | Identificar las competencias que poseen los colaboradores en base al modelo del Banco Occidental de Descuento. | | | Nivel de comunicación | |
| | | | | Información pertinente | |
| | | | | Delegación de funciones | |
| | | | | Transmisión de mensajes | |
| | | | | Lenguaje utilizado | |

| | | | | |
|--|--|--|------------------------|---|
| | Determinar las competencias de los colaboradores requeridas por los directivos de una financiera de la ciudad de Chiclayo. | | Innovación | Iniciativa Planteamiento de soluciones Proactividad Resolución de problemas Nuevas soluciones |
| | | | Inteligencia emocional | Control de emociones Manejo de estrés |
| Población: 100 | Tipo y diseño de investigación | Técnica e instrumento | | Campo de acción |
| Muestra: 100 | Enfoque: Mixto | | | Desempeño |
| Muestreo: Probabilístico por conveniencia | Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo Proposicional Diseño: No experimental | Instrumento: Cuestionario y entrevista | Toma de decisiones | Situación de estrés |

CARTA DE PRESENTACION

Chiclayo, 19 de noviembre de 2020

Sr. Fernando Bautista Cabrera

GERENTE GENERAL, FINANCIERA EDPYME ALTERNATIVA S. A

Presente. –

De mi consideración:

Yo, **ALEJANDRO ARANA SALDAÑA**, identificado con **DNI: 71413246**, ante Ud. me presento respetuosamente y expongo:

Que actualmente me encuentro cursando el octavo ciclo de educación superior, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, solicito a Ud. de la manera más comedida, se considere la petición de un proyecto de investigación que cuente con la información suficiente y necesaria para desarrollarlo, de acuerdo a la necesidad que requiera la empresa, cabe recalcar que el nombre de la empresa no será mencionado en ninguna de las partes del desarrollo.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente,

Alejandro Arana Saldaña

DNI: 71413246

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Estimado(a) Colaborador (a):

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información para el proyecto de investigación “Propuesta para desarrollar una gestión por competencias en una financiera de la ciudad de Chiclayo 2021”. La información tiene como objeto la realización de un trabajo de investigación. No hace falta la identificación personal en el instrumento, solo es interés de los datos que pueda aportar de manera sincera y colaborativa. **¡Muchas gracias por su colaboración!**

PARTE I: INFORMACION SOCIODEMOGRAFICA

Área de trabajo: _____ Sexo: _____ Edad: _____

Tiempo de servicio: _____

Instrucciones:

En las siguientes proposiciones que se presentan a continuación existen cinco alternativas de respuesta en escala de Likert dividida de la siguiente manera: Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5), responda según su apreciación personal:

- Señale con un numero en la casilla correspondiente a la observación que se ajuste a su caso
- Asegúrese de marcar una sola alternativa para cada pregunta
- Por favor no deje ningún ítem sin responder para que exista una mayor confiabilidad en los datos recabados
- Si surge alguna duda consulte al encuestador

PARTE II: CUESTIONARIO

Competencia laboral genérica: Orientación al cliente

| Alternativa Ítem | Nunca (1) | Casi nunca (2) | A veces (3) | Casi siempre (4) | Siempre (5) |
|---|--------------|----------------------|----------------|------------------------|----------------|
| Es de su interés conocer si el cliente quedo satisfecho luego de atender su requerimiento | | | | | |
| Entiende que se debe al cliente y actúa para satisfacer sus necesidades | | | | | |
| Esta dispuesto a atender a todos los clientes sin importar si son externo o internos | | | | | |
| Posee la inquietud de buscar información sobre las necesidades existentes o potenciales de sus clientes | | | | | |
| Promueve la creación de relaciones de largo plazo con sus clientes | | | | | |

Competencia laboral genérica: Trabajo en equipo

| Alternativa Ítem | Nunca (1) | Casi nunca (2) | A veces (3) | Casi siempre (4) | Siempre (5) |
|---|--------------|----------------------|----------------|------------------------|----------------|
| Usted da mayor importancia a sus objetivos personales con relación a los del equipo o de la financiera | | | | | |
| En el cumplimiento de las actividades asignadas dentro del equipo coopera en el desarrollo de las actividades comunes | | | | | |
| Valora usted las ideas y experiencias de otros durante el desarrollo de sus actividades o tareas | | | | | |
| Busca alternativas de trabajo en equipo que agregan valor a los resultados grupales | | | | | |
| Fomenta el intercambio de ideas y experiencias entre diferentes áreas | | | | | |

Competencia laboral genérica: Comunicación efectiva

| Alternativa Ítem | Nunca (1) | Casi nunca (2) | A veces (3) | Casi siempre (4) | Siempre (5) |
|--|--------------|----------------------|----------------|------------------------|----------------|
| Usted deja de compartir información que puede ser de alta importancia para el resto del equipo | | | | | |
| En el trabajo que realiza sus mensajes llegan tarde a su destino | | | | | |
| En la transmisión de ideas difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores | | | | | |
| Posee la habilidad de adaptar su manera de expresarse a situaciones diferentes | | | | | |
| Maneja reglas de lenguaje al transmitir sus ideas | | | | | |

Competencia laboral genérica: Innovación

| Alternativa Ítem | Nunca (1) | Casi nunca (2) | A veces (3) | Casi siempre (4) |
|---|-----------|----------------|-------------|------------------|
| Trabaja sobre iniciativas e innovaciones de otros miembros de su equipo | | | | |
| Contribuye al desarrollo de procedimientos orientados a la solución de una necesidad específica | | | | |
| Usa herramientas especializadas para desarrollar sus nuevas ideas cuando la situación o el caso lo ameriten | | | | |
| Asume nuevos retos para resolver problemas de manera concreta | | | | |
| Desarrolla un entorno dentro de la organización donde se promueva la creatividad para mejorar el desempeño de la organización | | | | |

Competencia laboral genérica: Toma de decisiones

| Alternativa Ítem | Nunca (1) | Casi nunca (2) | A veces (3) | Casi siempre (4) |
|---|-----------|----------------|-------------|------------------|
| Deja su supervisor todas las decisiones inherentes a su puesto | | | | |
| Es asistido para determinar que opción o método es aplicable en problemáticas o situaciones complejas | | | | |
| Emplea datos comprobables para justificar la decisión ejecutada | | | | |
| Orienta a sus colaboradores dentro del proceso de toma de decisiones | | | | |
| Es identificado como referente en la toma de decisiones estratégicas de alto impacto para la financiera con entidades internas y externas | | | | |

Competencia laboral genérica: Inteligencia emocional

| Alternativa Ítem | Nunca (1) | Casi nunca (2) | A veces (3) | Casi siempre (4) |
|--|-----------|-------------------|-------------|------------------|
| Aplica técnicas para minimizar el estrés | | | | |
| Contribuye a minimizar el riesgo para que sus compañeros de trabajo no pierdan el control de sus emociones en situaciones de alta presión. | | | | |
| Promueve dentro de su equipo de trabajo el control de las emociones en situaciones de trabajo | | | | |
| Incentiva a su equipo de trabajo a poner en práctica el control de sus emociones en función del cumplimiento de sus objetivos | | | | |
| Promueve que dentro de la institución exista una cultura de la prudencia y control de las emociones | | | | |

ENTREVISTA DE INVESTIGACION

Mi nombre es Alejandro Arana Saldaña, estudiante de la carrera de Administrados de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. La presente entrevista es para determinar qué tipos de competencias requiere en sus colaboradores en el área que está bajo su cargo. Se le pide que responda las siguientes preguntas con total sinceridad. Cabe resaltar que la información recogida de esta entrevista es confidencial y se tomara exclusivamente para analizarla en el presente estudio.

Nombre:

Cargo:

Nro. De personas a cargo:

- 1. Cuando tiene que evaluar a su personal, ¿Cuáles son los conceptos que considera relevantes?**

- 2. ¿Se ofrecen oportunidades de crecimiento a los colaboradores? ¿De qué forma?**

- 3. ¿Qué acciones se llevan a cabo para fomentar el trabajo en equipo y lograr que todos sus integrantes lleguen a los objetivos comunes?**

- 4. ¿Qué capacidades o competencias cree usted que son mas importantes para que los trabajadores desarrollen una correcta orientación al cliente?**

- 5. ¿Considera que en su empresa se da una comunicación efectiva? ¿Cuáles son los factores que llevan a que exista?**

6. **¿Se fomenta la innovación en las labores de los trabajadores? ¿De qué manera?**

7. **¿Usted sabe reconocer las emociones en sus trabajadores? ¿Cómo lo hace?**

8. **¿Los equipos de trabajo y/o trabajadores son autónomos en sus actividades o decisiones?**

9. **¿Qué competencias cree usted que serían las necesarias en sus colaboradores, de acuerdo al área de trabajo? ¿Cumplen los trabajadores con estas competencias?**