

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS

EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY, 2010

**Tesis para optar el Título
Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas**

PRESENTADO POR:

Bach. YARED ALISSA VILCA RAMOS

APURIMAC - PERÚ

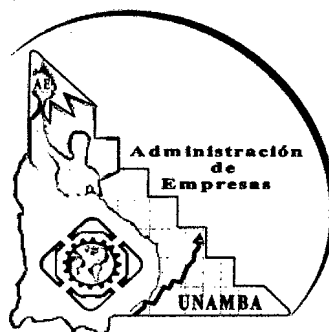
2012



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	
CÓDIGO	MFN
T AEM V 2012	BIBLIOTECA CENTRAL
FECHA DE INGRESO:	02 ENE. 2014
Nº DE INGRESO:	00341

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



TESIS

**“EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA MUNICIPAL
DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY,
2010”**

Candidato/a: **Bach. Yared Alissa Vilca Ramos**

Asesor: **Lic. Adm. Marina Vilca Cáceres**

Presidente Jurado: **Doc. José Abdón Sotomayor Chahuaylla**

Primer Miembro: **Mgt. Marcial Guzmán Falcón**

Segundo Miembro: **Mgt. Silvia Soledad López Ibáñez**

Abancay, Octubre del 2012



DEDICATORIA

A Dios que me concedió la fortaleza,
coraje y salud para encaminarme por
el sendero de la superación académica,
a pesar de muchas vicisitudes; pude
lograr.

Con inmenso cariño y gratitud
a mi padre Martín y madre
Domitila, por su perseverante
apoyo en el logro de mi
ansiado objetivo 'mi Profesión'

A mis hermanos y hermanas,
por su incondicional soporte en
mi aspiración académica

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación “El Desarrollo de Capacidades en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010”, no hubiera sido posible sin el apoyo de muchas personalidades e instituciones que han contribuido en su culminación.

Mi profundo agradecimiento a los señores docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas, facultad de Administración – UNAMBA, quienes con mucha sabiduría han impartido sus sabias enseñanzas que posibilitaron consolidar un vasto conocimiento en mi formación académico profesional.

El reconocimiento a las personas directa e indirectamente involucrados en la realización del presente trabajo. A mi asesora Lic. Adm. Marina Vilca Cáceres, por la incansable voluntad de apoyo. A mi asesor externo por las orientaciones técnicas y metodológicas que facilitaron encausar a la culminación del trabajo.

Expreso mis agradecimientos a los señores miembros del Jurado de Evaluación y Sustentación de Tesis, por las valiosas sugerencias y observaciones constructivas que han permitido mejorar la investigación.

Finalmente a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, institución microfinanciera donde vengo laborando y que fue mi centro de inspiración del trabajo de investigación. Mi reconocimiento a sus funcionarios directrices y compañeros de trabajo por las facilidades brindadas en el acceso de información para la culminación de mi inquietud científica.

Yared Alissa

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

COMISIÓN DE ORDEN Y GESTIÓN

RECTOR

Msc. Jorge Segundo Cumpa Reyes

VICE Rectora Académica

Dra. Ela Leila Estrada Choque

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Manuel Israel Hernández García

DECANO DE LA FACULTAD ADMINISTRACIÓN

Lic. Adm. Rober A. Luciano Alipio

DIRECTOR DE E.A.P. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lic. Adm. Percy Fritz Puga Peña

CARTA DE CONFORMIDAD DE ASESOR

La Asesora del Proyecto y Tesis (Informe final) denominado "EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY, 2010" presentado por la Bachiller YARED ALISSA VILCA RAMOS, Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido desarrollado dentro de los marcos técnicos y metodológicos requeridos de forma y fondo de la investigación científica, así como se acoge con las exigencias de contenido estructural y de procedimientos estipulados en el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac y Plan Curricular de la Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Administración.

Por lo anteriormente sustentado, se da la conformidad pertinente para los procedimientos académicos y administrativos que amerita optar el Título Profesional.

Abancay, diciembre del 2012.



Lic. Adm. Marina Vilca Cáceres
Asesora de Tesis

JURADO DE EVALUACION Y SUSTENTACION DE TESIS

PRESIDENTE

Doc. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

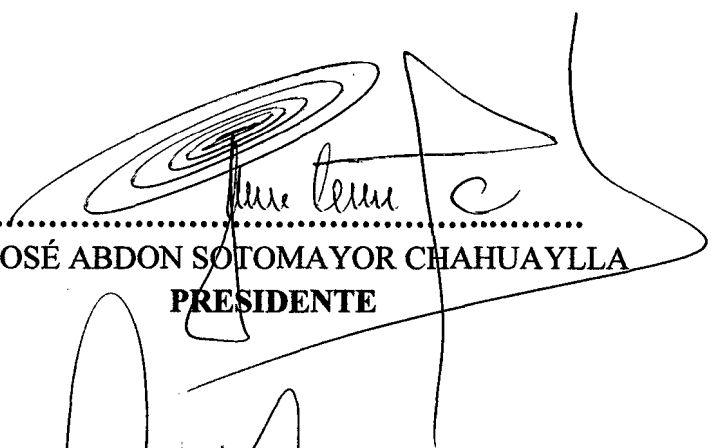
PRIMER MIEMBRO

Mgt. Marcial Guzmán Falcón

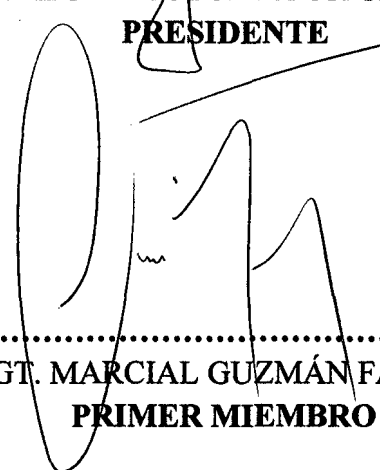
SEGUNDO MIEMBRO

Mgt. Silvia Soledad López Ibáñez

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR



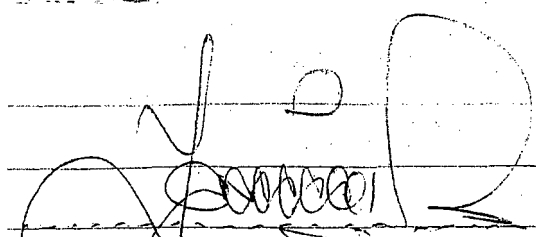
.....
DR. JOSÉ ABDON SOTOMAYOR CHAHUAYLLA
PRESIDENTE

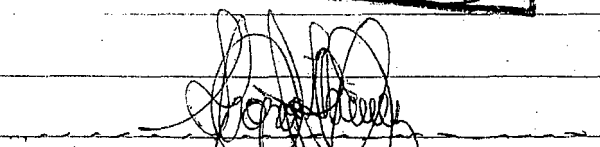


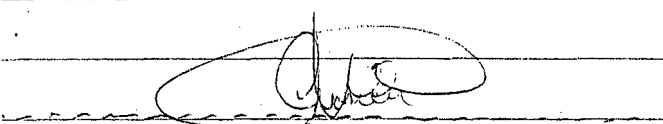
.....
MGT. MARCIAL GUZMÁN FALCÓN
PRIMER MIEMBRO

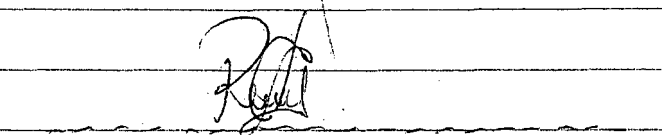


.....
LIC. SILVIA SOLEDAD LÓPEZ IBÁÑEZ
SEGUNDO MIEMBRO


Lic. Adm. José Y. Vilca Coronie
PRESIDENTE


Lic. Adm. Silvia López Ibañez
PRIMER MIEMBRO


Lic. Adm. Roderio L. Viquez Montenegro


Bach. Rosalinda Vilodverde Peña

Acta de Sustentación y Defensa de Tesis. (07-06-13)

En el auditorio de la Facultad de Administración, ubicado en la Av. Garcilazo de la Vega s/n, ciudad universitaria - Tamburco - Abancay, siendo las 05:30 p.m. del día siete de junio del año Dos Mil Trece, en cumplimiento al Memorando Múltiple N° 036-2013-EPAPAE-FA-UNAMBA, que comunica la hora y fecha de sustentación y defensa de tesis titulada "El Desarrollo de Capacidades en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010" presentado por la Bach. Yared Alissa Vilca Ramos; Proyecto de Investigación Aprobado con Resolución N° 117-2011-D-FA-UNAMBA y Dictámen N° 001-2013-JEST-EPAPAE/FA-UNAMBA, que se pronuncia por unanimidad declarando APTO como Informe Final de Tesis, expedito para la sustentación y defensa.

El Jurado de evaluación y sustentación de tesis integrados por los docentes: Dr. José Abdon Sotomayor Chahuaylla (Presidente), CPC. Marcial Guzmán Falcon - Primer Miembro y Lic. Adm. Silvia Soleodad López Ibañez - Segundo Miembro. En estricto cumplimiento de las atribuciones contenidas en el Reglamento General de Grados y Títulos, se dio apertura al Acto



“EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO S.A. AGENCIA ABANCAY, 2010”

TABLA DE CONTENIDO

Contenidos	Páginas
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
I. MARCO TEÓRICO	01
1.1. Antecedentes de la Investigación	05
1.2. Base Teórica	05
1.2.1 Las Microfinanzas	05
1.2.1.1. Las Instituciones Microfinancieras en el Perú	07
1.2.2. Desarrollo de capacidades	09
1.2.2.1. Fortalecimiento de capacidades en las Microfinancieras	10
1.2.2.2. Gestión del talento humano	13
1.2.2.3. Organizaciones de aprendizaje	15
1.2.2.4. Desarrollo Humano	18
1.2.2.5. Capacitación del Talento Humano	25
1.2.2.5.1. La capacitación como inversión estratégica	21
1.2.2.5.2. Tipos de capacitación	26
1.2.2.5.3. Proceso de capacitación	26
1.2.2.6. Los Costos y Beneficios de la gestión del desempeño en las Microfinancieras	28
1.2.3. Desempeño Laboral	30
1.2.3.1. Evaluación del desempeño	31
1.2.3.1.1. Barreras ante una evaluación del desempeño	33
1.2.3.2. Métodos de evaluación	33
1.3. Marco conceptual	35
II. METODOLOGÍA	37
2.1. Tipo y nivel de investigación	37
2.1.1. Tipo de investigación	37
2.1.2. Nivel de investigación	37
2.2. Método y diseño de investigación	37
2.2.1. Método de investigación científica	37
2.2.2. Diseño de Investigación	38
2.3. Población y muestra	38
2.3.1. Población	38
2.3.1.1. Características y delimitación	38
2.3.1.2. Ubicación espacio y temporal	38
2.3.2. Muestra	39

2.3.2.1.	Técnicas de muestreo	39
2.3.2.2.	Tamaño y cálculo del tamaño	39
2.3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.3.3.1.	Recolección de datos	40
2.3.3.2.	Procesamiento de datos	40
2.3.3.3.	Análisis y presentación de datos	40
3.1.	Hipótesis	41
a.	Hipótesis general	41
b.	Hipótesis específicos	41
2.4.	Definición operacional de variables	41
III.	RESULTADOS	42
3.1.	Diagnóstico Situacional de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay	42
3.1.1.	La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.	42
3.1.1.1.	Descripción	42
3.1.1.2.	Clasificación de riesgos	43
3.1.1.3.	Propósitos Organizacionales: Visión, Misión, Principios y valores	45
3.1.1.4.	Sistema Organizacional	46
3.1.1.5.	Sistema organizacional de los colaboradores de la CMAC Cusco Agencia Abancay	48
3.2.	El Desarrollo de Capacidades en el Desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010	50
3.2.1.	El desarrollo de Capacidades	50
3.2.1.1.	Organización del Aprendizaje	50
A.	Entendimiento de Desarrollo de Capacidades	50
B.	Orientación de aspiración en institución	51
C.	El aprendizaje como desafío	51
D.	Orientación del aprendizaje	52
3.2.1.2.	Desarrollo Humano	53
A.	Organización de eventos de desarrollo de capacidades	53
B.	Participación de eventos de desarrollo de capacidades	55
C.	Evaluación y beneficios del aprendizaje	57
3.2.2.	El Desempeño Laboral	58
3.2.2.1.	Eficiencia	58
3.2.2.2.	Eficacia	61
3.3.	Contrastación de Hipótesis	66
	Conclusiones	70
	Recomendaciones	71
	Referencias Bibliográficas	72
	Anexos	74

**“EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE
AHORRO Y CRÉDITO S.A. AGENCIA ABANCAY, 2010”**

TABLA DE CUADROS

	Contenidos	Páginas
<i>Cuadro N° 01</i>	Clasificaciones vigentes de la caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.	44
<i>Cuadro N° 02</i>	Clasificación de la Caja Municipal de Ahorro y crédito Cusco S.A.	45
<i>Cuadro N° 03</i>	Contrastación de Hipótesis General y Subsidiarias	66

“EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO S.A. AGENCIA ABANCAY, 2010”

TABLA DE GRAFICOS

	Contenidos	Páginas
<i>Gráfico N° 01</i>	Desafíos del tercer milenio	14
<i>Gráfico N° 02</i>	Nuevas funciones del talento humano	15
<i>Gráfico N° 03</i>	Características de las operaciones de aprendizaje	18
<i>Gráfico N° 04</i>	Proceso de capacitación	25
<i>Gráfico N° 05</i>	Evaluación de desempeño	32
<i>Gráfico N° 06</i>	Agencias por departamento de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. 2010	48
<i>Gráfico N° 07</i>	Organización de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Agencia Abancay	49
<i>Gráfico N° 08</i>	Entendimiento de desarrollo de capacidades de los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	50
<i>Gráfico N° 09</i>	Orientación de aspiraciones de los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	51
<i>Gráfico N° 10</i>	El Aprendizaje como desafío en los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	52
<i>Gráfico N° 11</i>	Orientación del aprendizaje en los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	53
<i>Gráfico N° 12</i>	Organización de eventos de desarrollo de capacidades en la CMAC Cusco agencia Abancay	54
<i>Gráfico N° 13</i>	Estimulación de eventos de desarrollo de capacidades en la CMAC Cusco agencia Abancay	54
<i>Gráfico N° 14</i>	Tipos de eventos de desarrollo de capacidades organizados en la CMAC Cusco agencia Abancay	55
<i>Gráfico N° 15</i>	Participación del trabajador en eventos de desarrollo de capacidades de la CMAC Cusco agencia Abancay	56
<i>Gráfico N° 16</i>	Áreas enfatizados en eventos de desarrollo de capacidades de la CMAC Cusco agencia Abancay	56
<i>Gráfico N° 17</i>	Evaluación del aprendizaje de los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	57
<i>Gráfico N° 18</i>	Beneficios logrados en los clientes por aprendizajes en el trabajador de la CMAC Cusco agencia Abancay	58
<i>Gráfico N° 19</i>	Incremento de desempeño de los trabajadores por aprendizaje en la CMAC Cusco agencia Abancay	59
<i>Gráfico N° 20</i>	Aspectos de mejoramiento de desempeño de los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	60
<i>Gráfico N° 21</i>	Formas de desenvolvimiento laboral de los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	60
<i>Gráfico N° 22</i>	Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la CMAC	

	Cusco agencia Abancay	61
<i>Gráfico N° 23</i>	Logro organizacional con fortalecimiento de capacidades en los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	62
<i>Gráfico N° 24</i>	Logro personal con fortalecimiento de capacidades en los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	63
<i>Gráfico N° 25</i>	Logros en tareas y operaciones con fortalecimiento de capacidades en los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay	64
<i>Gráfico N° 26</i>	Beneficios logrados por trabajadores con fortalecimiento de capacidades CMAC Cusco agencia Abancay	65
<i>Gráfico N° 27</i>	Aplicación del Modelo SERVQUAL PERCEPCION en el Desempeño laboral de los trabajadores de la CMAC Cusco Agencia Abancay	68

RESUMEN

En el actual contexto de mercado global, la nueva concepción y función del potencial humano se viene convirtiendo en un instrumento de alta cobertura en cuanto a decisiones y soluciones se refiere, frente a los crecientes avances y desafíos tecnológicos, productividad y competitividad que enfrentan las instituciones microfinancieras. El trabajo de investigación de tipo aplicada y nivel relacional-descriptivo que aborda "El Desarrollo de Capacidades en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010" como disciplina de conocimiento emergente y complejo, demanda de una visión interdisciplinaria y contextualizada. Utilizando la metodología de deducción e instrumento de medición de desempeño el enfoque de Bell System, que utiliza los niveles de resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor aplicada en la información de campo recopilada, se ha llegado a la concluir, que desarrollo de capacidades sostenibles tiende perfeccionar tecnologías, metodologías, estrategias y procesos en operaciones microfinancieras con un promedio de V.I. 74.97; propicia un creciente nivel de desempeño laboral de sus colaboradores alcanzado un V.I. 79.87 en el tiempo de investigación. Finalmente, se comprende y considera que el aprendizaje es el único medio para el perfeccionamiento del ser humano; una forma de estimular su espíritu y sus facultades.

Palabras Clave: Desarrollo de capacidades, fortalecimiento y desempeño laboral

SUMMARY

In the current context of global market, the new design and function of the human potential is becoming an instrument of high coverage decisions and solutions refers, in the face of growing challenges and technological progress, productivity and competitiveness that facing microfinance institutions. The research work of type level applied and relational-descriptive that deals with "The development of skills in the working performance of the workers of the Caja Municipal Credit Union Cusco S.A. Agency Abancay, 2010" as a discipline of emerging knowledge and complex, demand for the interdisciplinary vision and contextualized. Using the methodology of deduction and instrument for measuring the performance of Bell System approach, which uses the levels of results of the reaction, results of the capacity, results of the application, results of the value applied to the field information gathered, it has come to the conclusion that development of sustainable capacities tends refining technologies, methodologies, strategies, and processes in microfinance operations with an average of 74.97 V. I. ; fosters a growing level of job performance of their partners reached a V. I. 79.87 at the time of investigation. Finally, it understands and believes that learning is the only means for the improvement of human beings; a way to stimulate their spirit and their powers.

Key Words: *capacity building, strengthening and job performance.*

INTRODUCCIÓN

En el mercado financiero, la globalización e innovación permanente son los factores externos que presionan a las entidades financieras a impulsar las mejores prácticas en el manejo de costos y calidad, diseño de organización interna y externa, diseño de relaciones contractuales con proveedores y clientes, uso de la tecnología y manejo de políticas de recursos humanos. Es así como el encargado de la toma de decisiones tiene la perseverante tarea de estar reevaluando e implementando estrategias de desarrollo, concurrente a su intuición y experiencias.

En el mercado financiero, las entidades microfinancieras especializados en el otorgamiento de microcréditos, vienen constituyéndose en el eje propulsor de las operaciones financieras en nuestro medio, con una particularidad y esmero de mejoramiento en los procesos de profesionalización del personal, mejora de los procedimientos y desarrollo de sistemas de información destinados a la facilitación de productos y servicios financieros orientados dentro del marco de la calidad y destinados a la población pobre y carente de recursos financieros y muchas veces excluidos del sector bancario.

Es necesario comprender, la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación y nivel cultural de los colaboradores. El mismo que surge como el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores para favorecer el logro de los objetivos y fines de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay. Y para resultar eficaz, en un programa de capacitación es necesario establecer los temas adecuados a las necesidades de los clientes internos, mediante la preocupación por elevar el nivel de desempeño y externos, para acceder productos y servicios financieros de calidad.

En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay, unidad de estudio se proyecta establecer las estrategias de desarrollo de capacidades en el potencial humano y con mucha particularidad en la gestión de servicios con la calidad requerida, de manera tal se pueda ir alcanzándose la visión organizacional. Así como la necesidad de mostrar una buena imagen en su proyección y promoción al sector menos favorecido y entorno social en el que está enmarcada.

Para un mejor entendimiento de la estructura y contenido del presente trabajo de investigación, el trabajo esta desglosada en los siguientes:



PRIMER CAPITULO: Contiene el marco teórico que se enfatiza en los antecedentes de investigación del tema en tratamiento, sustento o base teórica que consta de literatura correspondiente a las microfinanzas, desarrollo de capacidades, fortalecimiento, capacitación, desempeño y evaluación del potencial humano de la microfinanciera; culminando con el marco conceptual.

SEGUNDO CAPITULO: Corresponde a la metodología utilizada en el transcurso de la investigación, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento e interpretación de resultados.

TERCER CAPITULO: Esta integrada por la discusión e interpretación de los resultados, contenido que esta estructurada en una primera parte en el desarrollo de la variable Desarrollo de Capacidades defina en los indicadores: Organización de Aprendizaje y Desarrollo humano y la variable Desempeño laboral desagregada en los indicadores de eficiencia y eficacia. En una segunda parte se realiza la contrastación de hipótesis.

Finalmente, se culmina el trabajo en las conclusiones y recomendaciones arribadas en la investigación, así como la referencia bibliográfica utilizada en el transcurso del proceso de investigación.

La autora

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Respecto a estudios anteriores en el tema de investigación, existe variada referencia, pero que sin embargo se hace relevante a BEDOYA SÁNCHEZ Enrique Osvaldo, en su trabajo de Investigación Tesis “LA NUEVA GESTIÓN DE PERSONAS Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EMPRESAS COMPETITIVAS”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas, 2003. Lima Perú¹. Resume en su investigación de tipo Aplicada nivel de investigación Descriptivo, debido a los grandes cambios a nivel global respecto a los modelos de gestión de recursos humanos, donde la persona integrante de una organización, se viene convirtiendo cada vez en el eje fundamental de operatividad organizacional. El desarrollo de la investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados, al mismo tiempo comprobar las hipótesis de trabajo, en las siguientes conclusiones:

A. Los procesos de gestión de evolución de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los nuevos escenarios modernos. El estudio de la función de recursos humanos y el proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los nuevos escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económico social y tecnológica.

B. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de la empresa en un entorno de alta competitividad.

¹ BEDOYA SÁNCHEZ Enrique Osvaldo, tesis “La Nueva Gestión De Personas Y Su Evaluación En El Desempeño En Empresas Competitivas”, Programa Cybertesis Lima Perú, 2003, pág. 87.

El enfoque tradicional de evaluación de los recursos humanos como una función aislada con estándares especiales está siendo remplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de la personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados en nuestra investigación orientan a la obtención de mejores resultados.

C. La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene una relación directa con los cambios en la empresas y en la formación de los recursos humanos para hacerlas más competitivas. Sin embargo los factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio son:

- La incapacidad a de articular una visión clara de los que debiera ser la función de los recursos humanos,

- Poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios,

- Imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales,

- Descuidar las creencias y los valores de la gente al equipo de cambio,

- Falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio,

- El intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo,

- Ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los recursos humanos.

D. La función de los recursos humanos está viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como los recursos humanos, financieros, económicos, tecnológicos y de otro tipo de con cuentan las organizaciones.

En esta nueva concepción, la función de los recursos humanos tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el funcionamiento de empresa competitiva en el desarrollo de la misma.

E. Un nuevo enfoque de recursos humanos, que se visualiza para el siglo XXI, y cuyos aspectos son los siguientes.

- Metas de la función de los recursos humanos

- Alta calidad/ productividad/satisfacción del cliente.

- Relación de los recursos humano con la estrategia de organización.

- Captar gente calificada.

- Retener gente calificada.

- Conformar una fuerza de trabajo flexible.

- Estructura una fuerte cultura organizacional.

Alcanzar índices de satisfacción altos, y procesos de gestión de evaluación de desempeño en escenarios competitivos.

Desarrollo y entonamiento gerencial.

Tener un buen lugar de trabajo

F. Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas deviene de las personas que en ella trabajan. Son las personas que mantiene y conservan el statu quo y son ellas solamente quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá hacer.

G. La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales las personas como seres humanos: las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, y, las personas como socios de la organización.

Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales: como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento, y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y no como agentes pasivos inertes y estáticos.

Finalmente, Archillas da Faria Mallo en su trabajo de investigación “Gestión del Talento Humano como Técnica para alcanzar el Desarrollo Organizacional de las Empresas Comerciales en Lima Metropolitana 1996”. Resume el “Talento Humano como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades destrezas, experiencias y aptitudes, además se otros factores como: competencias, motivación, intereses, ovación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.”

Dentro de la perspectiva de la globalización y los cambios, surge la importancia por el talento, lo induce a plantear las siguientes situaciones:

- ✦ La creciente complejidad e incertidumbre en el ámbito organizacional su competitividad y sus tecnologías;
- ✦ Los cambios sociales y demográficos, reducirán a largo la mano de obra; y
- ✦ La Asimilación de una nueva realidad, donde el talento se hace más visible para los directivos,

Con la aparición de nuevos desarrollos tecnológicos, se reconoce la existencia de personas no calificadas o poco calificadas, por lo que a las organizaciones se les presenta un espectro amplio en desarrollar su potencial de talentos, en función de los intereses de la organización. Para ello es importante la motivación.

Con el propósito de incorporar a las personas talentosas, las organizaciones consideran útil emplear el siguiente modelo:

Previsión (estudio de puesto, previsión, planificar la formación)

Gestión, (clasificación profesional, reclutamiento selección y formación)

Desarrollo (valoración de los puestos, desarrollo de personas y desarrollo de equipos).

Los pasos que generalmente se siguen en el establecimiento del modelo son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa,
- Analizar la capacidad de la organización y sus recursos,
- Estudio de la viabilidad económico-financiera
- Concebir y adoptar los principios y estructura
- Elaborar su modelo de competencia y
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la gestión.

Recalca que el modelo avanza, si con frecuencia se identifica la competencia a desarrollar en cada futuro talento, aceptando el nivel de información que debe manejar, así se tiene: Nivel 1. Maneja información general y de libre acceso, nivel 2. Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, nivel 3. Maneja información de resultados y confidencialidad, y nivel 4. Maneja informaciones confidenciales, la que incluye en archivos de acceso restringido. En algunas ocasiones se recomienda efectuar el desagregado de las competencias. Finalmente dentro de la gestión moderna de las personas, hay que considerar los siguientes procesos: a) admisión de personas, b) aplicación de personas, c) compensación de las personas, d) desarrollo de las personas, e) retención de personas, f) monitoreo de personas, desarrollo organizacional.

El presente trabajo de investigación ha permitido establecer que:

- ✦ Las empresas comerciales de Lima Metropolitana, en su mayor parte, vienen aplicando una adecuada política de capacitación periódica a su personal, que contribuye al logro de los objetivos trazados pro sus organizaciones empresariales.
- ✦ Existe la tendencia en las gerencias de reconocer las Potencialidades del personal de trabajadores de las empresas comerciales de Lima Metropolitana, para aprovecharlas en

bien de las empresas pero que esta conducta lamentablemente no es generalizada ni marcadamente mayoritaria.

- ⚡ Existe en la mayor parte de las empresas comerciales de Lima Metropolitana, una adecuada frecuencia en las evaluaciones del desempeño de su personal, lo que resulta positivo para una mayor productividad.
- ⚡ Los trabajadores de las empresas comerciales de Lima Metropolitana, tienen una percepción mayoritaria negativa, en cuanto a las posibilidades de desarrollo personal que les ofrecen sus empresas, lo que constituye un elemento negativo para el logro de los objetivos previstos en estas empresas.

En la mayor parte de las empresas comerciales de Lima Metropolitana no se han alcanzado los niveles adecuados de trabajo en equipo y de adecuadas relaciones laborales. Lo que no contribuye al mantenimiento de un adecuado clima laboral en el interior de las mismas.

Tomar decisiones mejor fundamentadas en lo que concierne a la promoción traslados, subidas salariales y terminación del empleo.

Diseñar programa de capacitación y desarrollo y evaluar sus resultados.

Retroalimentar al personal señalándose sus logros y sus deficiencias.

Predecir si a través de las actividades de reclutamiento y de selección se lograra atraer, preseleccionar, y contratar a los recursos humanos mejor calificados.

Determinar el tipo de personas que pueden dar mejores resultados dentro de la organización.

1.2. Base Teórica

1.2.1. Las Microfinanzas

BLANCO HERNÁNDEZ María Teresa (2009), en un sentido amplio, las microfinanzas define como “los servicios financieros, créditos, depósitos, seguros y otras ayudas financieras para microempresas”. Las microfinanzas y el microcrédito se suelen considerar sinónimos, aunque las microfinanzas cubren toda una gama de servicios financieros a micro escala, entre los que se encuentra el crédito. Por tanto, los microcréditos son una parte de las microfinanzas.

En Diciembre de 1998 la Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó a 2005 como el “Año Internacional del Microcrédito”, y solicitó que la celebración de ese año fuera una ocasión especial para dar un impulso a los programas de microcrédito en todo el mundo.

En el concepto de microfinanzas se incluye:

La oferta, que comprende las instituciones de microfinanciación ó microfinancieras y su producto: los microcréditos.

La demanda, que comprende las instituciones destino de dichos productos:

Microempresas.

El producto que permite el microcrédito: el Micro ahorro.

Sin embargo, dada la cercanía a la fecha en la que Muhammad Yunus obtuvo el máximo galardón, consiguiendo el Premio Nobel de la Paz de 2006, es preciso referirnos a él y a su producto más importante: el banco Grameen. Y es que resulta motivo de reflexión, que tan distinguido galardón sea concedido a un economista como ejemplo de integración de la actividad financiera con la solidaridad y el desarrollo, siendo el microcrédito la pieza fundamental.

Con el paso del tiempo, el Banco Grameen se ha convertido en un modo de hacer banca, actuando en un principio en las zonas más desfavorecidas y cuya filosofía ha sido adoptada por los países desarrollados, cuyas entidades financieras han comprobado su efectividad a la hora de paliar las dificultades de acceso a la financiación que soportan los sectores de población más desfavorecidos. El producto estrella del Banco Grameen es del microcrédito.

El conjunto de instituciones que realizan microfinanciación, es muy amplio y abarcan una gran variedad, dónde se encuentran:

Los bancos comerciales.

Las empresas financieras con algunos clientes micro empresariales.

Las ONGs que conceden créditos.

La presencia del sector comercial privado en las microfinanzas está creciendo, ya sea vía creación de instituciones crediticias formales a partir de las carteras de las organizaciones sin fines de lucro ó a través de la entrada de bancos comerciales y compañías financieras en el mercado micro financiero. El centro del micro financiamiento está empezando a trasladarse del mundo de las organizaciones sin fines de lucro a los inversores privados, y la industria parece tener posibilidades de crecimiento.

Las microfinanzas tienen un importante recorrido para un pequeño grupo de inversores en mercados emergentes, pero el desarrollo comercial de las microfinanzas sigue en fase incipiente. Su crecimiento dependerá en última instancia de la reforma de las políticas, normalización y transparencia de la información sobre instituciones crediticias, y de la capacidad de la industria para innovar y aumentar su eficiencia con el fin de atender al extremo menos favorecido del mercado.

1.2.1.1. Las Instituciones Microfinancieras en el Perú

Citando a ROSS LEVINE, Saza G. (2005:28) afirma que el sistema financiero tiene cuatro funciones básicas: Facilitar las transacciones, asignar los recursos, movilizar el ahorro y permitir agilidad en el intercambio de bienes y servicios. La banca comercial está llamada a incursionar en las microfinanzas, por su experiencia en sistemas de control administrativo y contable para el seguimiento de grandes volúmenes de transacciones y clientes. Las cooperativas financieras y las de ahorro y crédito, por su presencia en las zonas rurales, deberían servir como canal eficiente para la irrigación de dinero y servicios conexos en dichas zonas.

A pesar de sus efectos sociales, las microfinanzas son eminentemente un tema económico y financiero, por sus implicaciones en los mecanismos de financiación. Dada la reciente incursión de la banca formal en la oferta de servicios microfinancieros, éstos terminan afectando y modificando necesariamente al mercado financiero en general, y a las entidades del sector financiero en particular. Les propone nuevos mercados, les marca nuevos retos, les exige nuevas formas de operar y, por supuesto, también les imprime mayor impacto social porque las obliga a acercarse con sus servicios a la población no atendida. Los agentes de los sistemas financieros suelen decir que persiguen el objetivo de aumentar su cobertura, y las microfinanzas parecen ser un vehículo idóneo para ello, sobre todo cuando el mercado parece agotarse.

Por otra parte, Romani Chocce (2002:4) ofrece una explicación de por qué debería esperarse un impacto determinado de las microfinanzas y el microcrédito en particular. Habla de la “Cadena de Impacto” que describe de la siguiente manera:

“Estos servicios microfinancieros llevan al cliente a modificar sus actividades micro empresariales lo cual lo lleva a aumentar/disminuir los ingresos de la microempresa. El cambio en los ingresos de la microempresa produce cambios en el ingreso del hogar el cual lleva a una mayor/menor seguridad económica en el hogar. El nivel modificado de seguridad

económica en el hogar lleva a cambios en los niveles educativos y de habilidades, y en las oportunidades económicas y sociales”.

Según esta autora, esta cadena de impacto es útil para distinguir dos escuelas de pensamiento. La escuela de “beneficiarios”, que pretende medir el impacto de las microfinanzas sobre los individuos y sobre los hogares, considerando que el impacto se mide distinguiendo quién y cómo se beneficia de las microfinanzas. Y por el otro lado la escuela de los “intermediarios”, que prefiere medir el impacto a través de los cambios en las instituciones financieras y sus operaciones, incorporando nociones de sustentabilidad. Por lo anterior, las unidades de medida en los estudios de impacto suelen ser el hogar, la microempresa o las instituciones que prestan servicios microfinancieros.

Los estudios de impacto de las microfinanzas incluyen una amplia gama de variables, algunas de corte económico, otras de corte social: Generación de empleo, incremento de la productividad, crecimiento de la microempresa, aumento del ingreso (tanto de la empresa como del hogar), reducción de la pobreza, empoderamiento de la mujer, mejora de la salud, la educación y la alimentación, y hasta la reducción de la fertilidad, entre otros.

En enero de 2002 la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) promovió el estudio “Clientes en Contexto: Los Impactos de las Microfinanzas en Tres Países” (Perú, India y Zimbawe). Éste incluyó los impactos a nivel de hogar, empresa e individuo, realizando encuestas a clientes y equiparando las respuestas con las de no clientes. Este estudio encontró que a raíz de las microfinanzas se presentaron aumentos en el nivel de ingreso de los hogares en India y Perú, mejoras en la vivienda en el caso de India, más matrículas en la escuela de niños varones en India y Zimbawe, menor participación del gasto en alimentos frente al gasto total en Perú e India, y mayor capacidad de enfrentar imprevistos en India. En los tres países se encontró que los clientes de los servicios microfinancieros eran más propensos que los no clientes a tener ahorros personales.

A nivel de empresa el estudio concluyó que no hubo impacto en los ingresos de la empresa para la que se destinaba, pero sí lo hubo en las empresas combinadas con el hogar en Perú e India.

También lo hubo en el ingreso total del sector informal en India, y en los activos de la empresa del cliente en Perú. La generación de empleo tuvo un impacto positivo en India y Perú. El estudio encontró que los recursos otorgados para desarrollo empresarial son utilizados principalmente para aumentar el capital de trabajo, permitiendo tener inventarios

más grandes y comprar materias primas e insumos a menores precios por unidad, con el fin de aumentar las ventas. También se encontró que con frecuencia los recursos otorgados para desarrollo empresarial se destinan para propósitos diferentes.

1.2.2. Desarrollo de capacidades

De la lectura de SUTTON Carolina (2011). Respecto a la importancia y tratamiento del aprendizaje organizacional se puede rescatar lo siguiente:

(Gore, E.; 1998) indica "Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción."

Por otro lado (Kofman, 2001) hace mención "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea"

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros.

Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

Las capacidades pueden ser hard (tecnologías, etc.) o soft (capacidad de la organización, etc.), estas últimas son más difíciles de crear y copiar. Las organizaciones están trabajando en cuatro direcciones de capacidades soft:

- a. Creación de capacidades de confianza
- b. Derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas circulen por toda la organización.

- c. Capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante.
- d. El aprendizaje y logro de un cambio que sea construido y sostenido por la propia organización.

Por otro lado, (SALCEDO LOBATÓN Elizabeth 2007-2009) considera el desarrollo de las capacidades “como un *proceso intencionado de generación y/o mejoramiento permanente y progresivo de las capacidades y los desempeños de los actores (autoridades y funcionarios), y de las instituciones municipales, en proceso de reforma y descentralización, hacia una gestión pública participativa eficiente y eficaz, orientada a un desarrollo humano y territorial.*

Ante todo el concepto que propone define un proceso de “generación” y /o “mejoramiento”, de capacidades, aludiendo a que la estrategia central para abordar este tema debe partir no solo una acción de mejoramiento de condiciones y capacidades pre-existentes, sino ante todo deberá diseñar una estrategia de generación de nuevos actores y nuevos liderazgos con una nueva cultura de gestión”.

Entonces, se puede afirmar el desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

El enfrentamiento de desafíos y el empleo efectivo de los recursos humanos son fundamentales para el éxito de cualquier organización. La Administración de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en el desarrollo de fuerza laboral flexible y calificada necesaria para competir de manera efectiva atendiendo a cada uno de los desafíos mencionados. Finalmente conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

1.2.2.1. Fortalecimiento de capacidades en las Microfinancieras

SÁNCHEZ MARTÍNEZ César, La educación continua en las microfinanzas, (2010). Señala, en el ámbito de la industria microfinanciera, la capacitación continua es fundamental para perfeccionar tecnologías, metodologías, estrategias y procesos. Por la complejidad de esta

herramienta de carácter social y los constantes cambios que trae consigo el proceso de globalización, especialmente en el rubro del desarrollo económico, es muy importante el entrenamiento de las personas que laboran en las IMFs.

La tecnología crediticia exige cada vez nuevos patrones de acuerdo con la actual realidad nacional, pero al mismo tiempo acorde con los estándares internacionales. Éstas responden a necesidades del mundo contemporáneo como nación emergente, cuya economía crece cada día más, pero al mismo tiempo mantiene tendencias de exclusión social en zonas urbano-marginales de la costa y en comunidades rurales de la sierra y selva.

Para afrontar la creciente competitividad empresarial del siglo 21, urge que las organizaciones microfinancieras estén preparadas para asumir los cambios necesarios en los servicios y productos que brindan. Se sabe que el mayor bienpreciado en estos tiempos es el conocimiento, y si éste está acorde con los cambios que se producen en el mundo, mejor aún.

Desde esta perspectiva, es importante invertir en el entrenamiento que requieren las personas que laboran en las instituciones microfinancieras. Un facilitador o analista capacitado estará en mejores condiciones para evaluar un crédito, y un gerente actualizado también lo estará cuando tenga que tomar una decisión a favor de la organización microfinanciera.

El entrenamiento nunca será un gasto, sino una inversión de gran sentido social. Por cierto que se corre el riesgo que una persona entrenada puede migrar a otra institución financiera por un mayor incentivo económico, de ahí la necesidad que suscribir cartas-compromisos que vinculen por algunos años al beneficiado con la institución que financió su capacitación.

La Dirección General de Descentralización. Dirección de Promoción, Asistencia Técnica y Capacitación. Plan de fortalecimiento de capacidades. Lima Perú, 2011. Sobre los enfoques de desarrollo Humano y de capacidades refiere lo siguiente:

a. El enfoque de desarrollo humano

El enfoque de desarrollo humano considera, como eje del desarrollo a las personas, cambiando el centro de gravedad de la producción de bienes económicos, al bienestar de las personas que gozan de sus derechos y ejercen su libertad en un contexto que les brinda las oportunidades para desarrollarse. La generación de recursos, bienes materiales y servicios es importante y fundamental para el

desarrollo; no obstante, deben generarse en función del desarrollo de las capacidades de las personas.

El desarrollo humano se entiende como el desarrollo de capacidades de las personas y la generación de condiciones para que las ejerzan.

b. *El enfoque de aprendizaje*

En el enfoque de aprendizaje adulto, el público objetivo ya no es un receptor pasivo de la transmisión de conocimientos, sino un protagonista del cambio y constructor de los conocimientos que requiere para solucionar los problemas de la vida. Propone un cambio en el enfoque de intervención que deja atrás el énfasis centrado en la enseñanza en donde el protagonista era el especialista, experto, expositor, profesor para pasar a dar énfasis al aprendizaje en donde el protagonista es la persona participante, siendo la labor del capacitador la de facilitar técnicas participativas que promuevan un aprendizaje significativo, sea aplicable en el campo de la formulación e implementación de políticas así como en gestión, operación y vigilancia de programas, proyectos y servicios.

Es necesario aclarar que las capacidades son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a la persona desempeñarse de manera que logre determinados objetivos, resuelva problemas y alcance resultados esperados en el ejercicio libre y pleno de sus derechos.

En esta parte se puede consumir, que el fortalecimiento de capacidades será de trascendencia en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito S.A. agencia Abancay, a través de elevar el nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. Así como elevar la productividad; logro compartido que beneficia a la empresa y empleado. Entonces, los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. 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.

1.2.2.2. Gestión del Talento Humano

La nueva tendencia de ser global para las empresas, crea nuevas exigencias y oportunidades en los sectores económicos de la economía, que al mismo tiempo afecta las relaciones internas y externas, particularmente en el uso racional de sus recursos y muy en particular en la dirección del potencial humano. Que se convierte en el capital principal, quien posee habilidades y características reflejadas en vida, movimiento, sensibilidad y acción a toda organización, que hoy con frecuencia se denomina con el término talento humano.

Para definir el talento humano existen muchas. Pero que sin embargo, para entenderlo, se hace mención del Modulo especializado Gerencia del Potencial Humano de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión y el instituto Peruano de desarrollo Empresarial San Luis Gonzaga (2005: 198) indica “es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente se puede apreciar, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá, De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Su importancia radica parte de la premisa que todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de las técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Su aplicación, tiene un gran impacto, aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados (talento humano) tiene una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la descarga creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En el mismo módulo indica “La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”. En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de

sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización.

Por otra parte CHIAVENATO Idalberto en su texto *Gestión del Talento Humano* (2008), sobre gestión del talento Humano, indica “Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra y se convierte en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A las personas ahora se les considera asociado a la organización que tomen decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras en satisfacer sus necesidades y expectativas”.

En la era de conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Gráfica N° 01



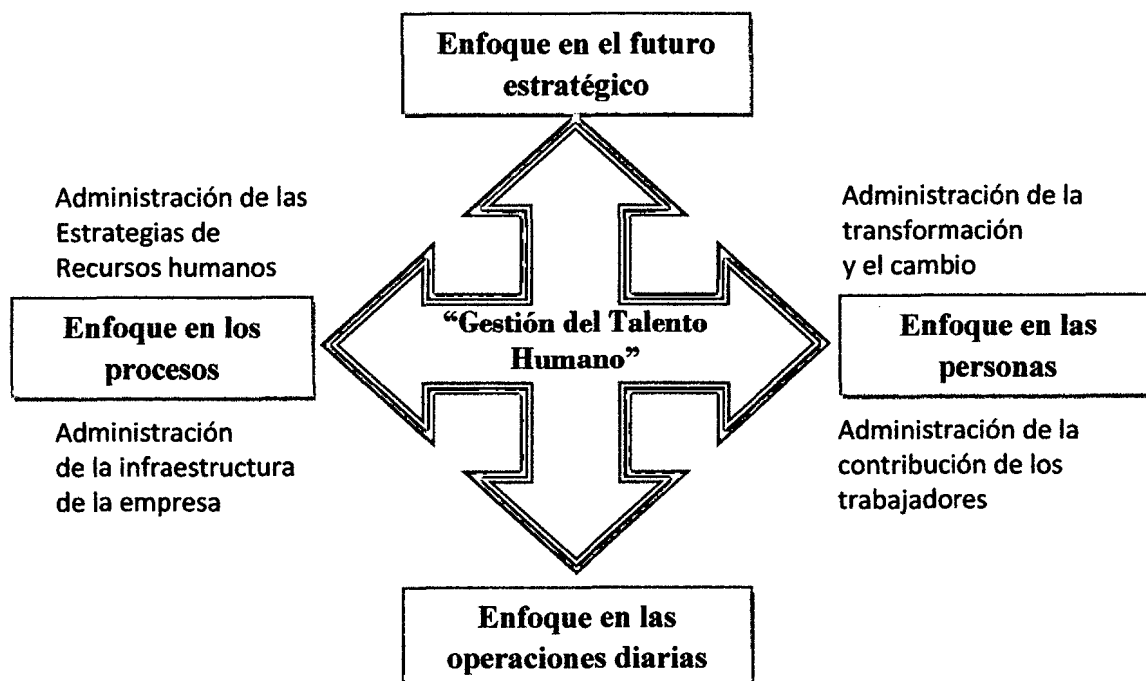
Fuente: CHIAVENATO. Idalberto *Gestión del talento humano*, 2008.

En cuanto a las nuevas funciones de la gestión del talento humano. Ulrich, D. (2000), comenta que, para crear valor y lograr resultados un área de recursos humanos debe ubicar no solo las actividades de trabajo a realizar sino también las metas y resultados que le permita designar las funciones y actividades a las personas de la organización.

El grafico N° 04, define las metas juntas con las cuatro funciones principales del área. Los ejes vertical y horizontal representan el enfoque en las actividades de recursos humanos, este enfoque va de lo estratégico a largo plazo a lo operativo de corto plazo, los profesionales de recursos humanos deben aprender hacer tanto estratégico como operativos, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo, las actividades se extienden de la administración de procesos (herramientas y sistemas de RH) a la administración de recursos humanos como muestra en el grafico.

Gráfica N° 02

Nuevas funciones del Talento Humano



Fuente: Ulrich, D. *Evaluación de resultados*, España, 2000.

1.2.2.3. Organizaciones de Aprendizaje

CHIAVENATO Idalberto en su texto *Construcción de los talentos. Coaching & Mentoring* (2004 pág. 19), respecto a la emergencia de las organizaciones de aprendizaje indica “Para enfrentar el mundo de los negocios en constante cambio y ebullición, la organización precisa desarrollar la capacidad de migrar y cambiar, de crear y apalancar nuevas habilidades y actitudes, de innovar incesantemente cambios continuos y drásticos en el mundo exterior que refleja el turbulento medio ambiente de negociar de la actualidad, exigen una continua

gestión de cambio dentro de la empresa, ó sea cambios fundamentales y constantes en las estructuras internas de la empresa, en los comportamientos de sus miembros, en los procesos internos, en los sistemas y en las tecnologías utilizadas, en los productos y servicios...La organización que aprende es la que desarrolla una capacidad continua de adaptación y cambio”.

Todas las organizaciones aprenden, sea esta una elección consciente ó no, este es el requisito fundamental para su existencia. Algunas organizaciones hacen mejor que otras. Así, la organización de aprendizaje es aquella que esta continuamente desarrollando y cambiando la forma de mantener la empresa competitiva en el futuro. Eso requiere una visión común y una estratégica que este en la cabeza de todas las personas en términos tangibles y comprensibles para todas ellas. Son las personas que transforman las visiones estratégicas en acciones específicas. Y ese proceso requiere siempre un cambio de comportamiento y el desarrollo gradual de competencias individuales a lo largo del tiempo.

La organización de aprendizaje es un concepto reciente en la teoría administrativa y puede ser conceptuada como una “organización habilitada para crear, adquirir y transferir el conocimiento modificar su comportamiento, a fin de reflejar el conocimiento y los *insights* nuevos”. En otros términos, una organización de aprendizaje mejora la capacidad de una empresa de reaccionar a los cambios en su situación interna y externa, adaptarse a ellas y capitalizarlas. La palabra “Aprendizaje” quiere decir el foco sobre el conocimiento y la competencia. Lo que es aprendido debe también estar accesible a otras personas en la empresa y, preferiblemente, quedar vinculado a ella de manera más duradera.

El mismo autor (2004 pág. 22), al referirse a las organizaciones de aprendizaje, Peter Senge hace una distinción entre aprendizaje adaptativa y aprendizaje generador. El aprendizaje adaptativa es la primera fase de la adaptación a los cambios ambientales de la organización de aprendizaje. El aprendizaje generador envuelve creatividad e innovación, más allá de la adaptación al cambio y a la anticipación al cambio. El proceso generador conduce a una total reformulación de las experiencias de una organización y aprendizaje consecuencia del proceso. Así las tres características principales de una organización de aprendizaje son:

a. La presencia de tensión.

La organización de aprendizaje genera una tensión creativa que sirve como un catalizador ó necesidad motivacional para aprender. La tensión ocurre de la discrepancia éntrela visión de la organización (que es casi siempre ajustada para

arriba) y la realidad. Es una especie de inconformismo con la situación actual, aliado a un sentimiento de urgencia y mejorar las cosas.

b. El sistema de pensamiento de la organización.

Debe haber una visión compartida por todos los funcionarios en toda la organización, bien como la apertura para nuevas ideas y para el ambiente externo. La apertura y comunicación son vitales para permitir que haya concordancia entre las personas.

c. La cultura organizacional.

La cultura de la organización asume una importancia vital en el proceso de aprendizaje. Trasciende en mucho los mecanismos aislados, como sugerencias, equipos, empowerment, empatía, etc. La empatía es reflejada en la preocupación genuina en facilitar e incentivar la transformación, teniendo como refuerzo el sistema de recompensas de la organización (grafica N° 03).

Por otra parte, sobre educación continua en las microfinanzas. SÁNCHEZ MARTÍNEZ César (2010) Indica “En el ámbito de la industria microfinanciera, la capacitación continua es fundamental para perfeccionar tecnologías, metodologías, estrategias y procesos. Por la complejidad de esta herramienta de carácter social y los constantes cambios que trae consigo el proceso de globalización, especialmente en el rubro del desarrollo económico, es muy importante el entrenamiento de las personas que laboran en las IMF”. Es necesario seguir mejorando los servicios que se brindan a la micro, pequeña y mediana empresa, pero también perfeccionar las metodologías que se utilizan al interior de la industria microfinanciera peruana.

La tecnología crediticia exige cada vez nuevos patrones de acuerdo con la actual realidad nacional, pero al mismo tiempo acorde con los estándares internacionales. Éstas responden a necesidades del mundo contemporáneo como nación emergente, cuya economía crece cada día más, pero al mismo tiempo mantiene tendencias de exclusión social en zonas urbano-marginales de la costa y en comunidades rurales de la sierra y selva.

Gráfica N° 03

Características de las Organizaciones de Aprendizaje



Fuente: CHIAVENATO Idalberto en su texto Construcción de los Talentos 2004.

1.2.2.4. Desarrollo Humano

AYALA VILLEGAS Sabino, en su texto Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos (2004), indica como el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Entonces, para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

El Programa de InWEnt para los países andinos (Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia). Fortalecimiento de capacidades para procesos de descentralización (2007 - 2009). El Desarrollo de Capacidades es un “proceso”, en tanto tiene etapas progresivas, por tanto no puede exhibir resultados en el corto plazo (sólo productos concretos). Y se mide en el “mejoramiento de desempeños” de los “actores” (cambio de actitudes, nuevo conocimiento o mejores habilidades) y en las instituciones municipales, entendido esto como desempeño eficiente de funciones o competencias.

Por tanto el Desarrollo de Capacidades no puede limitar su medida de éxito a medidas como el “número de eventos educativos” o al “número de asistentes a un curso”.

En este concepto, los programas formativos, la información, la capacitación, la asistencia técnica, las experiencias de inter aprendizaje, las actividades de autoaprendizaje, entre otras, constituyen **modalidades educativas** que sirven al fortalecer capacidades de los actores e instituciones.

A. Los componentes del desarrollo humano

Los principales componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del recurso humano en las empresas son:

- a. **Productividad**, se relaciona la cantidad de unidades producidas con el tiempo total que llevó producirlas; a esta relación se le denomina productividad del trabajo; por lo tanto la productividad del trabajo estará dada en unidades de un producto por hora-hombre empleada. Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado.
- b. **Equidad**, es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

- c. **Sostenibilidad**, es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.
- d. **Potenciación**, el desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas.

B. Las formas de desarrollo humano

AYALA VILLEGAS Sabino, en su texto Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos (2004), indica de las siguientes formas de desarrollo humano:

a. El adiestramiento

Acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros par el uso de maquinas y equipos. Consistente en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato.

b. La formación

Significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos. Cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

c. La capacitación

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse

eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

d. La especialización

Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

Es necesario indicar, el prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

1.2.2.5. Capacitación del Talento Humano

Basado en la revisión de literatura, se puede rescatar otras diferentes definiciones que a continuación se mencionan:

“Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para el mejor desempeño del trabajador. Capacitar es la actividad que se realiza dentro de una organización, tendiendo a provocar un cambio más en la actitud mental, los conocimientos, las habilidades y la conducta de su personal” (MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro (2000).

“... es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (Aquino y otros, 1997)

“La capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su

natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, O., 1997)

"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades" (Gore, E., 1998)

"El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. . . Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo." (Bohlander, G. y otros; 1999)

"Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual." (Davis, K. y otros; 1992)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. . . La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores." (Siliceo; 1996)

"Capacitación: acción por la que se adquiere aptitud y habilidad para realizar algo." (Enciclopedia Británica)

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. (Carolina Sutton, 2001).

En función a las diferentes citas bibliográficas se puede resumir la *"Capacitación, es la planificación y realización ordenada y sistemática en la adquisición de conocimientos de perfil técnico, científico y administrativo. Sustentado en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio y/o innovación en los conocimientos del colaborador, con el objetivo de lograr las metas y objetivos dentro de los parámetros de la eficiencia."*

Por otro lado, MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro (2000: Págs. 158,159), sobre los beneficios de la capacitación, hace mención a los siguientes:

a. Para la organización:

- Conduce a la rentabilidad más alta.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

b. Para la persona:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y soluciones.
- Alimenta la confianza.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Los diferentes beneficios mencionados anteriormente son aquellas que hacen que una organización u empresa logre mejores resultados en busca de la competitividad. Su importancia de la capacitación, esta centralizada en la necesidad en la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En la administración de las organizaciones con tendencia a los cambios, la obsolescencia, es una de las razones por la cual las empresas se preocupan por capacitar a sus colaboradores, pues esta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Convirtiéndose para las organizaciones, la capacitación una necesidad vital que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos conduciendo a la competitividad redundando beneficios para las empresas.

Guido Gutiérrez Ballejo / Coordinador Proyecto BID/FOMIN-FENACREP. Importancia de la Capacitación en las Microfinanzas solidarias (2008). Considera La Capacitación como Enfoque Transversal. La capacitación es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la cooperativa, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con

las exigencias del puesto que desempeña; consiguientemente abona también a su desarrollo personal, procurando la eficacia, eficiencia y efectividad

En general todas las actividades configuradas en los dos componentes del proyecto tienen como enfoque transversal a la capacitación; esto es, un dominio superior del conocimiento y habilidades necesarias para revertir las debilidades y amenazas; y, en paralelo, generar una cultura institucional basada en la calidad, la innovación y la eficiencia, que permita lograr el ansiado valor agregado proveniente del compromiso del potencial humano con su cooperativa.

Los Contenidos de la Capacitación.- Existen diferentes tipos de “contenidos de capacitación”, sin embargo, en la implementación del proyecto se vienen empleando tres, cada uno orientado a un cambio de comportamiento específico, los mismos que a continuación intentamos explicar:

a. *Transmisión de información*

Implica la facilitación para el acceso a información y conocimientos asociados al trabajo específico que desarrolla el colaborador, entre otros; las políticas, procesos, reglamentos, productos/servicios que oferta, guías metodológicas y, en general, informaciones acerca de la cooperativa.

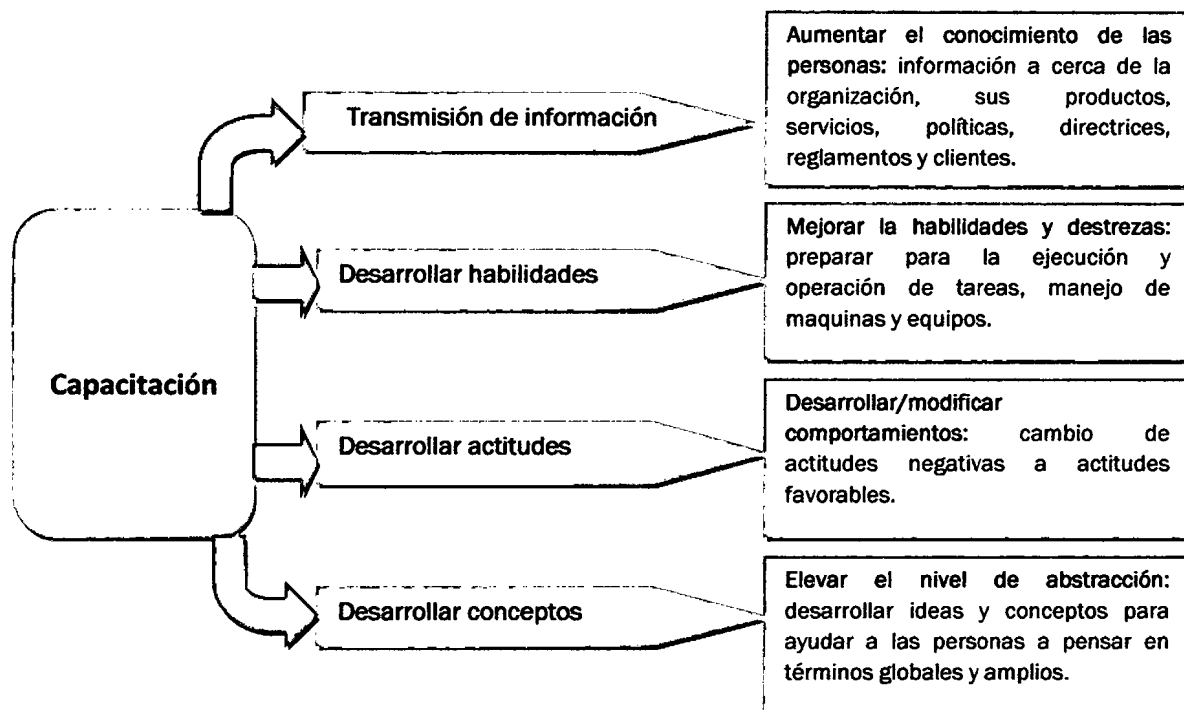
b. *Desarrollo de habilidades*

Relacionado con habilidades, competencias y conocimientos para mejorar el desempeño del cargo actual o de posibles responsabilidades y funciones futuras. Ejem. Diplomado de especialización en Tecnologías Microfinancieras”, que procura especializar a analistas de crédito en la evaluación de riesgos y gestión de cartera, para el cumplimiento de dos objetivos i) trabajar con los sectores excluidos; y ii) obtener los remanentes necesarios para garantizar la sostenibilidad operativa de la Cooperativa.

c. *Desarrollo o modificación de actitudes.-* Orientado a la adquisición de nuevos hábitos y cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables, especialmente en la relación con los socios/clientes y la responsabilidad social empresarial. Ejem. “Diplomado en Gerencia Estratégica y Gobernabilidad”, cuya finalidad es desarrollar el pensamiento estratégico y la visión empresarial en los tomadores de decisiones, de modo que la cooperativa se constituya realmente en una palanca financiera y contribuya al bienestar de su comunidad.

Gráfica N° 04

Proceso de capacitación



Fuente: Guido Gutiérrez Ballejo / Coordinador Proyecto BID/FOMIN-FENACREP. Importancia de la Capacitación en las Microfinanzas solidarias (2008)

1.2.2.5.1. La Capacitación del Talento Humano

Es necesario pensar en la adaptación de las empresa a las condiciones cambiantes del mercado en el que operan, demanda de un compromiso especial del equipo de colaboradores y; este factor estratégico de ventaja competitiva, es la única garantía para viabilizar la mejora de la posición competitiva y evitar la pérdida de cuotas de participación de mercado debido al avance de los competidores.

Al respecto, Carolina Sutton en capacitación de personal (2001), indica “Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

Las capacidades pueden ser hard (tecnologías, etc.) o soft (capacidad de la organización, etc.), estas últimas son más difíciles de crear y copiar. Las organizaciones están trabajando

en cuatro direcciones de capacidades soft: *i.* Creación de capacidades de confianza; *ii.* Derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas circulen por toda la organización; *iii.* Capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante; y *iv.* El aprendizaje y logro de un cambio que sea construido y sostenido por la propia organización.

El enfrentamiento de desafíos y el empleo efectivo de los recursos humanos son fundamentales para el éxito de cualquier organización. La Administración de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en el desarrollo de fuerza laboral flexible y calificada necesaria para competir de manera efectiva atendiendo a cada uno de los desafíos mencionados.

1.2.2.5.2. Los Tipos de capacitación

Sobre los tipos de capacitación, CHIAVENATO Idalberto (2008 pag.383) indica los más relevantes en las empresas son los referidos a: las Habilidades administrativas, Habilidades para la supervisión, Habilidades técnicas/actualización de conocimientos, Servicios y relaciones con los clientes, Desarrollo de ejecutivos, Habilidades para las ventas, Desarrollo personal, Habilidades básicas con computadoras, Prevención de accidentes, Educación del consumidor, Educación básica para la prevención.

1.2.2.5.3. Proceso de capacitación

Kofman F. Metamangement; (2001), señala es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, recomienda usar el enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

Primera fase: Detectar las necesidades de capacitación, la búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. La alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, se debe abordar la evaluación de necesidades:

- a. **Organizacional**, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la

capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

- b. **De tareas**, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- c. **De personas**, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

Segunda fase: **Diseño del programa de capacitación**, la determinación de necesidades de capacitación debe diseñar un programa que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en las cuestiones relacionadas a: i. Los objetivos de capacitación; ii. El deseo y motivación de la persona; iii. Los principios de aprendizaje; iv. Las características de los instructivos; y los objetivos de capacitación.

La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos, materiales y para elegir los medios conducentes al éxito del programa.

Tercera fase: **Implementar el programa de capacitación**, existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo. Tomando en cuenta las siguientes dimensiones: i. *La capacitación de inducción*, al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización. *La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad* tienen una importancia fundamental en las

organizaciones actuales; *ii*. La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases; y *iii*. Los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Cuarta fase: **Evaluación del programa de capacitación**, la capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

En este punto existen diferentes modelos para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización.

1.2.2.6. Los costos y beneficios de la gestión del desempeño social en las microfinancieras

Imp-Act. Gestión del Desempeño Social (GDS) en Microfinanzas, señala que el éxito de una institución está estrechamente relacionado con el éxito de sus clientes. En un contexto de mayor disponibilidad de servicios y creciente competencia entre proveedores de servicios, las IMFs que no responden a las necesidades de sus clientes los perderán. Aquéllas que estén enfocadas y sean más receptivas a sus clientes podrán retenerlos y aumentar su segmento del mercado. Así, en microfinanzas los objetivos financieros y sociales se refuerzan mutuamente. Un desempeño financiero consistente permite que la IMF siga sus objetivos sociales y alcanzar objetivos sociales. A través del monitoreo y evaluaciones activas sobre la interacción del cliente con los productos y servicios, la GDS ayuda a la institución a permanecer fiel a su misión y maximizar ambos lados de su desempeño.

La GDS involucra costos pero sus beneficios bien valen la inversión en el tiempo. La GDS le llevará a una mejor cultura organizacional y servicios centrados en el cliente, una gerencia

más sólida, clientes más satisfechos, y un mejor desempeño financiero. La GDS beneficiará a gerentes, ayudándole a:

- a. **Balancear sus objetivos financieros y sociales** para tomar mejores decisiones empresariales con un conocimiento más detallado de los intercambios que cada una conlleva
- b. **Generar información de línea de base** que es invaluable para evaluar en profundidad el desempeño social
- c. **Rastrear el desempeño frente a las metas** tanto sociales como financieras
- d. **Identificar problemas** en etapas tempranas antes que se conviertan en un daño para la organización.

La GDS beneficiará a clientes, proporcionándoles: *i.* Servicios más apropiados a sus necesidades; *ii.* Mayor elección de productos; *iii.* Mejor atención al cliente; *iv.* Una ‘voz’ más fuerte en el programa.

Por otra parte, la GDS mejorará su cobertura, servicios y productos, permitiéndole:

- a. **Segmentar su cartera** para examinar diferencias en el desempeño de acuerdo a características del cliente, y así identificar nichos de mercado, oportunidades y problemas
- b. **Monitorear cómo los clientes usan los servicios** para determinar qué tan bien ‘encajan’, abordando la pregunta: ¿Son apropiados nuestros servicios para las necesidades de nuestros clientes objetivos? Si no, ¿cómo podemos adaptarlos?
- c. **Innovar** para mejorar la satisfacción y lealtad de clientes a través de mejores productos, mejor atención al cliente y mayor flexibilidad
- d. **Verificar los resultados de cambios programáticos** para determinar si han hecho la diferencia
- e. **Rastrear impactos intencionados y no intencionados en la vida de los clientes** y en la comunidad en general para entender el papel que juega su organización en promover cambios.

La GDS optimizará su desempeño financiero, resultando en:

Mayor retención de clientes a través del monitoreo y receptividad de su satisfacción con el programa. Índices más altos de retención se traducen en bajos costos y mayores ganancias;

Crecimiento del programa al hacer más atractiva su organización para clientes potenciales debido a los productos y servicios generados en base a la demanda, y la publicidad de boca en boca de clientes satisfechos;

Costos operativos más bajos al comenzar a usar recursos eficientemente debido a una mejor comprensión de sus inversiones más óptimas; y

Demostración del desempeño social a actores involucrados, mejorando así su posición en un mercado competitivo de patrocinios.

1.2.3. Desempeño laboral

El Programa de InWEnt para los países andinos (Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia). Fortalecimiento de capacidades para procesos de descentralización (2007 - 2009). Indica que, Todo proceso de formación se orienta al logro de determinados comportamientos y/o desempeños deseados. Dichos desempeños hasta hace algunos años, eran trabajados a manera de conjunto de “contenidos” vinculados a las diferentes áreas de formación.

Con el tiempo se demostró que el dominio de dichos contenidos, no garantizaba un buen desempeño y no respondía a los requerimientos de los diferentes ámbitos profesionales y labores reales. El **desempeño** alude a la realización o ejecución de una acción, o comportamiento vinculado con una tarea o función asociado generalmente al ámbito laboral de una organización o una empresa.

Un desempeño puede constituir la evidencia de una habilidad o de una competencia. En este último caso el desempeño constituiría la evidencia de un constructo psicológico que combina lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas), y en el que además se ha alcanzado cierto nivel de eficiencia. De acuerdo con esto alcanzar cierto nivel de calidad en un tipo de desempeño, puede designarse también como haber alcanzado determinado nivel de competencia para una tarea o grupo de tareas específicas.

Es común también señalar en estos tiempos que los programas de capacitación deben responder no solo al Desarrollo de Capacidades o competencias, sino a *necesidades y demandas de capacitación*.

1.2.3.1. Evaluación de Desempeño

Para SUTTON Carolina (2001), Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación.

De similar forma, sobre evaluación del desempeño, Carlos Haya. Recursos Humanos (2009), define como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Interviniendo:

a. Los responsables:

- Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
- Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.

Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.

Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.

Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.

b. Los colaboradores:

Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su responsable.

Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.

Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.

Saber cómo se le va a valorar.

c. La organización:

El establecimiento de un estilo de dirección común.

Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.

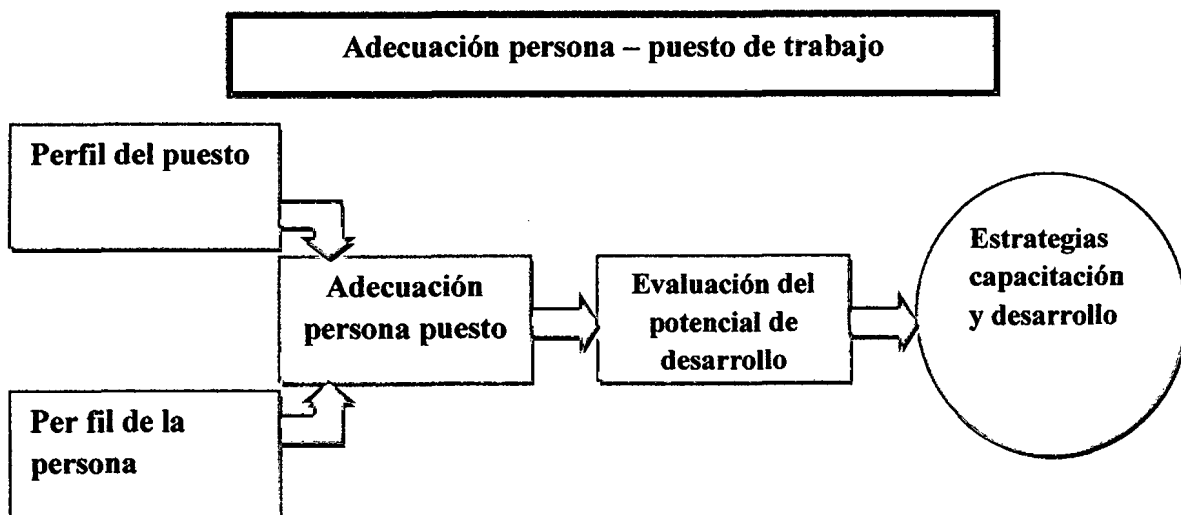
Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales

Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas (promoción, retribución).

Gráfica N° 05

Evaluación de Desempeño



Fuente: Carlos Haya. Recursos Humanos 2009.

1.2.3.1.1. Barreras ante una evaluación del Desempeño

A pesar de las ventajas anteriormente citadas, un sistema de evaluación del desempeño no es garantía de éxito. Existen dificultades a la hora de implantar un sistema como éste. Entre las más importantes se puede destacar:

Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.

Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.

Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones inherentes a los recursos humanos.

Falta de motivación de los responsables a la hora de realizar las entrevistas

Problemas técnicos y de comunicación

Uno de los problemas más importante es la oposición de los trabajadores, para lo cual será fundamental la realización de una operación de comunicación sobre el sistema de evaluación. Una Adecuación persona-puesto de trabajo Perfil del puesto Perfil de la persona Adecuación persona-puesto Evaluación del Potencial de desarrollo Estrategias capacitación y desarrollo campaña que difunda de forma muy clara; los objetivos, beneficios, etc.

1.2.3.2. Métodos de Evaluación

SUTTON Carolina (2001), indica sobre Los modelos más populares para evaluar la capacitación:

- a. **El enfoque de Parker:** Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- b. **El enfoque de R. Stake:** Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.
- c. **El enfoque de Bell System:** Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.
- d. **El enfoque de Donald Kirkpatrick:** Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

- e. **El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs):** Creado por WARR Peter, BIRD Michael Y RACKHAM Neil. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

La medición del aprendizaje (Nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; Kirkpatrick) proporciona información más objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos. El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño. Frecuentemente las personas no realizan las tareas de manera óptima aun cuando sepan cómo hacerlo, principalmente porque hay una autoreferencia que media la relación entre conocimiento y acción.

Por otra parte indica, que la evaluación es importante realizarla en tres niveles:

- a. **Evaluación a nivel empresarial,** la capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como: i. Aumento de la eficacia organizacional; ii. Mejoramiento de la imagen de la empresa; iii. Mejoramiento del clima organizacional; iv. Mejores relaciones entre empresa y empleado; v. Facilidad en los cambios y en la innovación; y vi. Aumento de la eficiencia.
- b. **Evaluación a nivel de los recursos humanos,** el entrenamiento debe proporcionar resultados como: i. Reducción de la rotación del personal; ii. Reducción del ausentismo; iii. Aumento de la eficiencia individual de los empleados; iv. Aumento de las habilidades de las personas; v. Elevación del conocimiento de las personas; y vi. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
- c. **Evaluación a nivel de las tareas y operaciones,** a este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como: i. Aumento de la productividad; ii. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios; iii. Reducción del ciclo de la producción; iv. Reducción del tiempo de entrenamiento; v. Reducción del índice de accidentes; y vi. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

2.3. Marco Conceptual

Actitud, las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados.

Capacidades, destrezas y habilidades de una organización para realizar las actividades necesarias para su negocio.

Desempeño laboral, el cual la empresa asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Desempeño, 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.

Eficacia, capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia, uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento.

Empeño, obligación, determinación e insistencia en una acción o propósito organizacional

Empleo u ocupación, designación de un lugar o desempeño donde se ubique. Desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado Objetivo previamente determinado.

Estrategias, planes sobre la manera en que una organización hará lo que el negocio tiene que hacer, cómo competir con éxito, y como atraerá y satisfacerá a sus clientes para poder lograr sus objetivos.

Evaluación del rendimiento, proceso en que se comunica a una persona cómo lleva a cabo el trabajo, también se establece un plan de mejoramiento.

Funcionario, es una persona designado a un cargo de confianza, asignado de forma directa por la autoridad responsable de una institución, no es elegido por voto público.

Inventario de habilidades, una lista consolidada de información biográfica y de otra índole de todos los aspectos que elevan el desempeño técnico o profesional.

Planeación de personal, el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal en los puestos correctos en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para los cuales ellos son más útiles económicamente.

Productividad, medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados. La productividad se obtiene de la relación: Resultados sobre recursos.

Recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Rendimiento, es el grado en que se logran las tareas que constituyen el trabajo de un sujeto.

Responsabilidad, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Satisfacción Laboral, conformidad expresada por el trabajador en función de sus expectativas en las áreas de motivación, confort, eficacia, rendimiento y necesidades.

Sostenibilidad Humana, capital humano bajo el nivel de eficiencia y efectividad. Fondos recurrentes. Mantener las destrezas de la fuerza de trabajo. Mejorar las capacidades gerenciales. Crear y mantener un medio ambiente de trabajo motivador, gratificante y satisfactorio.

Sustentabilidad, procesos de cambio que pueden ser conducidos por ciertos principios, pero que tienen que ser contruidos localmente con base en procesos de reflexión.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1. Tipo y nivel de investigación

2.1.1. Tipo de investigación

CHARAJA Francisco, expresa la investigación científica básica es “Ampliar y profundizar el conocimiento”. O sea intenta solucionar problemas referidos a propiedades de los objetos (problemas sustantivos). Valderrama, Santiago señala “Esta destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata”

Entonces, el presente estudio se ciñe en la Investigación básica, preocupado en la obtención de información para consolidar conocimientos teóricos científicos coherentes al desarrollo de capacidades en relación del desempeño de los trabajadores de la Caja Municipal Cusco S.A. agencia Abancay, como una realidad contigua.

2.1.2. Nivel de investigación

SAMPIERI Roberto H. (2007 pág. 99), En cuanto al nivel de investigación “los estudios descriptivos, consideran a un fenómeno y sus componentes miden conceptos definen variable...”-

VALDERRAMA MENDOZA Santiago (2007), hace mención que “la investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere conocimiento del área que se investiga (...) pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sea rudimentaria”

Por las características del trabajo de investigación se aplicará el nivel de investigación descriptivo, buscando conocer el comportamiento de la variable en el problema planteado.

2.2. Método y diseño de investigación

2.2.1. Método de Investigación

Torrado (2003), indica “La deducción es un método de razonamiento que lleva a conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal y, mediante la deducción el razonamiento y las suposiciones, entre otros, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular”. Mario Bunge señala “método científico” no es ya una lista de recetas para dar con las respuestas correctas a las

preguntas científicas, sino el conjunto de procedimientos por los cuales: a) se plantean los problemas científicos y, b) se ponen a prueba las hipótesis científicas.

Entonces en el presente estudio se aplicará el método deductivo por estudiarse bajo procedimientos hasta la contrastación de las hipótesis. Y el método análisis y síntesis consiste en separar el objeto de estudio en partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.

2.2.2. Diseño de investigación

Sobre el tema SAMPIERI Roberto (2006 pág. 184), señala “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables... Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos como tal y como se dan en su contexto natural, para después describirlos y analizarlos. La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan por que ya han sucedido”.

El mismo autor, sobre los tipos de diseño no experimental, resalta el diseño transeccional o transversal, “que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y en forma simultánea”.

En la investigación se aplica el diseño “no experimental, transeccional, descriptivo”. Por que tienen como finalidad identificar y delimitar las variables.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

2.3.1.1. Características y delimitación

La caracterización está en el comportamiento de los colaboradores (analistas y promotores de crédito y personal de operaciones) de la CMAC Cusco en relación al nivel de desempeño laboral. La delimitación es el estudio singular de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay. A pesar de la existencia de otras similares. Por otro lado un promedio de 600 clientes calificados regulares y registrados de la entidad en estudio.

2.3.1.2. Ubicación espacio y temporal

La investigación propuesta se desarrolla en la ciudad de Abancay, por localizarse la agencia de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. La temporalidad se conjetura el ejercicio anual 2010.

2.3.2. Muestra

2.3.2.1. Técnicas de muestreo

Valderrama (2000 pág. 170) sobre muestras probabilísticas indica “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad para ser escogidos” y muestras no Probabilísticas “seleccionan a los individuos siguiendo determinados criterios, procurando que la muestra resultante sea lo mas representativa posible”. Pino Gotuzzo (2010 pág. 69) dice “muestreo probabilístico, en el que todas las unidades del universo tienen la misma probabilidad de formar parte” Sampieri (2006) indica muestreo no probabilístico “la elección del subgrupo de elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

2.3.2.2. Tamaño y cálculo del tamaño

El estudio se define en dos partes. Una muestra no probabilístico de selección intencionada; constituida por 20 colaboradores de la Caja Municipal Cusco S.A. Abancay y de otra parte, la muestra probabilística de selección de una población aproximada de 600 clientes, como los implicados sobre la opinión del nivel de desempeño de los trabajadores.

$$n = \frac{Z^2 * pq * N}{e^2 * N + Z^2 * pq}$$

Donde:

N = Tamaño mínimo de la muestra

N = población total

Z = grado de confianza

e = error máximo esperado

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

$$n = \frac{1.96^2 * 0.81 * 0.19 * 600}{0.07^2 * 600 + 1.96^2 * 0.81 * 0.19} = 100$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra para la ejecución del trabajo de investigación se considera 100 clientes directamente implicados en el estudio.

2.3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Pino Gotuzzo (2010 pág. 415) señala “La técnica utilizada es el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto dela

investigación”, mientras Instrumento, es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información. Es decir el conjunto de mecanismos, medios y sistemas a dirigir y recolectar, datos.

2.3.3.1. Recolección de Datos

Para la recolección de información se ha aplicado las *técnicas documentales*, que han permitido descubrir fenómenos que se descubren por estudio y las de análisis de contenido, destacándose en fuentes primarias, secundarias y terciarias mediante la revisión de literatura. La *técnica de encuesta*, desarrollada sobre la base del instrumento cuestionario; como el más utilizado en el diseño de investigación no experimental / transeccional.

2.3.3.2. Procesamiento de Datos

La fase del procesamiento, se ha realizado a través de la consistencia, selección de datos y depuración de información innecesarias, incorporada en el paquete y/o programa estadístico (SPSS) para la codificación, tabulación, agrupación y relación de datos definidas en las variables que intervienen en el estudio.

2.3.3.3. Análisis y presentación de datos

El mismo Pino Gotuzzo (2010 pág. 473) indica “Todo investigador elige el tipo de análisis que ha de usar de los tres existentes. Análisis cualitativo, consistente en la descripción de las características de los datos que muchas veces están dispersos y que requieren organizarlos y clasificarlos. Análisis cuantitativo, como el tratamiento numérico que se da a los datos. Generalmente cuando se trabajan con cifras, están ya fueron codificadas” y finalmente un análisis mixto, que hace uso de ambos.

El análisis se desarrolla a través de la descomposición agrupada en variables e indicadores, así como la construcción y relación de características, mediante el método de síntesis dentro de la deducción, para el caso se utilizan cuadros estadísticos bidimensionales, presentado con datos ordenados y accesibles en su análisis e interpretación, gráficos lineales o polígonos de frecuencia.

La interpretación se efectúa como resultado de la construcción análisis-síntesis-deducción de datos procesados relacionando en todo momento con el sustento de marco teórico, resultados de de campo y criterio del investigador.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La aplicación de desarrollo de capacidades interviene favorablemente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay.

2.4.2. Hipótesis específicos

- a. El desarrollo sostenible de capacidades de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, es deficiente.
- b. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, es progresivo.

2.4.3. Operacionalización de variables

Variable X: Desarrollo de capacidades

Indicadores:

Organización de aprendizaje

Desarrollo humano

Variable Y: Desempeño laboral

Indicadores:

Eficiencia

Eficacia

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1. Diagnóstico Situacional de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay

3.1.1. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

3.1.1.1. Descripción

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública con Personería jurídica de derecho privado, que fue creada bajo el ámbito del Decreto Ley N° 23039 del 14 de mayo de 1,980, con autorización de funcionamiento mediante Resolución S.B.S. N° 218-88 del 22 de marzo de 1,988. Inicia sus operaciones el 28 de marzo de 1,988 con los servicios de crédito prendario y contando con la Asesoría Técnica de la GTZ en el marco del convenio Perú- Alemania. Al segundo año de funcionamiento 1,989 la Superintendencia de Banca y seguros, le autorizó prestar los servicios de captación de ahorros del público en sus modalidades de Ahorro corriente y Plazo fijo, ese mismo año se empezó a operar en moneda extranjera en la modalidad de compra- venta y posteriormente en el año 1,993 captó ahorros en moneda extranjera y al tercer año el otorgamiento de crédito a la pequeña y microempresa y posteriormente otras modalidades de créditos.

El propósito principal de la Caja Municipal de Ahorro y crédito Cusco S.A., es apoyar a segmentos socioeconómicos que tienen acceso limitado a la banca tradicional, impulsando el desarrollo de la pequeña y micro empresa., fomentando el ahorro en la población y otorgando créditos a las PYME, contribuyendo con la descentralización financiera y democratización.

En los años 2,006 y 2007, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. entidad socialmente responsable, líder del sistema financiero en la Región Cusco pone en consideración la Memoria institucional 2006 donde se plasma la conformación de la organización, identidad, principios de gestión, principales logros alcanzados en la gestión de Recursos Humanos, Ahorros y Finanzas, colocaciones, patrimonio y utilidades del ejercicio 2006.

Entre uno de los principales objetivos estratégicos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., esta desarrollar alianzas estratégicas con otras Cajas Municipales del sistema

financiero o analizar alternatively procesos de fusión institucional o empresarial a fin de fortalecer la institución.

Recientemente, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. ha desarrollado una alianza estratégica con la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana y la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo, que busca entre otros aspectos, desarrollar conjuntamente un programa de emisión de instrumentos financieros, además de otros objetivos secundarios. Adicionalmente se viene llevando a cabo un proyecto de integración tecnológica entre seis Cajas Municipales del sistema financiero (la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito santa, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo) denominado “Caja Red”., para la puesta en marcha en conjunto de cajeros automáticos y realizar diferentes operaciones entre cajas. Recientemente, se ha integrado a esta red tecnológica la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo.

En junio del ejercicio 2,008, dentro de las facultades delegadas por el Congreso al poder ejecutivo en el marco de la implementación del TLC con estados Unidos, se aprobó el decreto legislativo N° 1028 que modifica la Ley General del Sistema Financiero (Ley N° 26702), facultando a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito a ampliar las operaciones a realizar (Art. 286 de la Ley), con lo que se presenta interesantes oportunidades de crecimiento en sus actividades comerciales.

3.1.1.2. Clasificación de Riesgos

Class Asociados S.A. Clasificadora de Riesgos, en su información financiera al 31 de diciembre del 2010, hace mención que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. ofrece productos y servicios financieros, principalmente bajo las modalidades de Crédito de actividades empresariales de consumo e hipotecarios, generando a diciembre del 2010, importantes niveles de colocaciones (9.7%) del total de CMACs, dep{osito (8.5%) e ingresos financieros (8.0%), que la ubican en la quinta posición en el sistema de cajas Municipales a nivel nacional, ubicándose además en primera posición respecto a captaciones y colocaciones en la región Cusco. Al igual que la mayoría de las Cajas Municipales, La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco cuenta con un accionariado concentrado (100%), de propiedad de la Municipalidad provincial de Cusco, lo que limita el fortalecimiento patrimonial de la institución a la capitalización de un porcentaje de las utilidades de cada ejercicio.

Cuadro N° 01

Clasificaciones vigentes de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Fortaleza Financiera	B
Depósitos a corto plazo	CLA-2
Depósitos a largo plazo	A
Perspectivas	estables

Fuente: Fundamentos de Clasificación de Riesgo. CLASS ASOCIADOS S.A. 31 de diciembre del 2010. Lima Perú.

De otro lado, Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Lima-Perú, 31 de marzo del 2011. En su informe de fundamentos de clasificación de riesgos de la CMAC Cusco, decidió amparar la clasificación de la Caja Municipal de Cusco (como entidad) en B, así como mantener la clasificación de los depósitos de corto plazo y los depósitos de Mediano plazo en EQL Pe, y BBB+.pe, respectivamente. La clasificación se sustenta en la adecuada estructura financiera que presenta la Caja, existiendo un balance saludable entre captaciones y colocaciones, adecuados niveles de rentabilidad – superiores a los del promedio del segmento de Cajas Municipales y un mejor desempeño en los activos producidos en comparación con el sector.

A esta clasificación, se incorpora las dificultades de gobierno corporativo suscitados durante el 2010 entre los accionistas y la gerencia mancomunada y directorio de la Caja, los altos niveles de crédito promedio por deudor y el riesgo crediticio que asume la Caja al no incrementar el ritmo de colocaciones de la entidad, que en el mediano plazo podría potenciar la mayor exposición patrimonial de la Caja.

CMAC Cusco ha logrado el cierre del ejercicio 2010 niveles de rentabilidad superiores a los presentados por el segmento de Cajas Municipales, siendo una de las pocas entidades que aún mantiene un margen financiero bruto cercano al 80%, no obstante dichos niveles son inferiores a los registrados en ejercicios anteriores por la propia entidad debido a una mayor competencia en la zona de influencia de la Caja, donde la operación de la banca comercial y otras IMFs presionan las tasa activas a la baja.

Cuadro N° 02

Clasificación de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Clasificación	Categoría	Definición
Entidad	B	La entidad posee una buena estructura financiera y económica y cuenta con una buena capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de deteriorarse levemente ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece o en la economía.
Depósitos de corto plazo M.N. y M.E.	EQL2.pe	Buena calidad. Refleja buena capacidad de pago de capital e interese dentro de los términos y condiciones pactadas
Depósitos de Mediano y Largo Plazo M.N. y M.E.	BBB+.pe	Refleja adecuada capacidad de pagar el capital e intereses en los términos y condiciones pactados. La capacidad de pago es más susceptible a posibles cambios adversos en las condiciones económicas que las categorías superiores.

Fuente: Informe de clasificación de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Lima Perú, 31 de marzo del 2011.

3.1.1.3. Propósitos organizacionales: Visión, Misión, Principios y Valores

- La visión** de la CMAC CUSCO es “Ser la primera entidad en microfinanzas del sur del Perú”.
- Su misión** es “Fomentar el Ahorro y el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa con Calidad de Servicio y Creación de Valor”.
- Los principios**
 - Autonomía económica, financiera y administrativa.
 - Tecnología crediticia orientada a PYMES.
 - Plena cobertura de costos.
 - Orientación regional.
 - Combatir la usura.
 - Estrategia de desarrollo definida.

Identificación del personal con la cultura organizacional.

Fidelización del cliente a través de la calidad en el servicio.

d. Los valores de la CMAC CUSCO S.A. son:

Honradez e Integridad: Para actuar siempre en forma transparente, honesta y leal.

Excelencia y Calidad: Porque queremos alcanzar el Máximo Rendimiento en nuestro Desempeño, con plena satisfacción de nuestros Clientes, Personal y Accionistas.

Solidaridad y Lealtad: Incondicional para no defraudar la Confianza depositada por nuestros Clientes, la Gerencia y los Accionistas.

Credibilidad: Porque somos congruentes con lo que decimos y hacemos, para el logro de nuestros Objetivos Institucionales.

Innovación y Creatividad: Siendo proactivos con los cambios para el mejoramiento continuo de nuestro desempeño y servicio.

Compromiso: Para involucrarnos totalmente en nuestro trabajo y alcanzar el Éxito de nuestra Institución.

Respeto: Para tratar con dignidad y consideración las ideas, sentimientos y acciones de los demás.

Perseverancia: Porque somos constantes y firmes para lograr lo que nos proponemos.

Profesionalismo: Porque queremos la mejor gente trabajando en Equipo.

Unión: Que permita la realización de la persona, del equipo y la empresa, donde se destaque a lo mejor del Personal.

Discreción: Para no divulgar información confidencial de los Clientes, Personal, Accionistas y la Institución.

Iniciativa: Generando soluciones a los problemas, anticipando la plena satisfacción de nuestros Clientes.

3.1.1.4. Sistema Organizacional

De acuerdo al estatuto de la CMAC Cusco, el directorio esta conformado por siete miembros: tres representantes de la Municipalidad de Cusco, designado por el Concejo Municipal de Cusco, y otros cuatro representantes de la Cámara de Comercio de Cusco, de los pequeños empresarios, de la iglesia y del banco de la Nación, COFIDE o del BCR, siendo necesario la confirmación de éstos directivos por el Consejo Municipal.

En Noviembre del 2010 se modificó la conformación del Directorio, estando a la fecha integrado por seis miembros: 01 Presidente, 01 Vicepresidente y 04 Directores. La CMAC Cusco opera con una gerencia mancomunada conformada por tres miembros: 01 gerente de Administración (e), 01 Gerente de Créditos, 01 Gerente de ahorros y Finanzas, así como 01 Jefe unidad de Riesgos y 01 Jefe de Órgano de Control Institucional. Los miembros de la gerencia mancomunada toman decisiones en forma conjunta, requiriéndose por lo menos el voto favorable de dos gerentes para cualquier acuerdo formal.

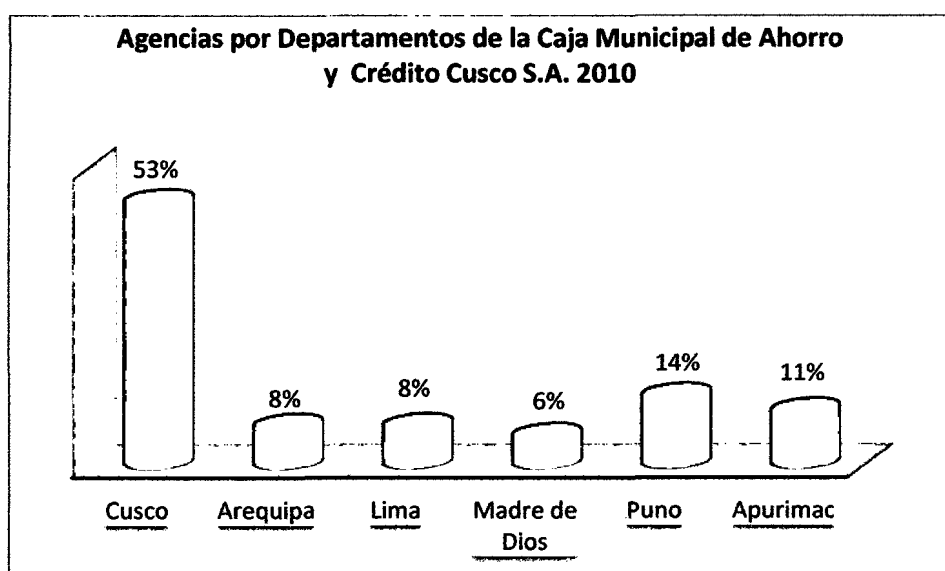
Las jefaturas y los funcionarios de las distintas áreas de la institución, cuentan con autonomía para la toma de decisiones, dentro de los límites establecidos en el Manual de Organización y Funciones, actualizado en el mes de diciembre del 2010, a fin de adecuarlo a los requerimientos de la institución, tal como la creación de la Jefatura regional de Créditos I, quien tiene a cargo la agencia de Cusco, Apurímac y Lima y la Jefatura Regional de Créditos II, quien tiene a cargo las agencias de Arequipa, Puno, Madre de Dios y una parte de las agencias de Cusco. Dichas jefaturas Regionales supervisan todas las operaciones activas y pasivas de la Caja, además de hacer seguimiento a las funciones de los Jefes de Producto (microempresa, consumo, pequeña empresa y empresas e hipotecario).

Respecto a la creación de agencias, en la última actualización del MOF se crearon Sub Gerencias que dependen de cada uno de los miembros de la Gerencia Mancomunada, habiéndose creados además la Gerencia Regional I, la Gerencia Regional II y la Gerencia Regional III. El Área de Tesorería y Finanzas se dividió en el segundo semestre del 2010, y se crearon los puestos de Asistentes de Bienestar Social, Operador del Centro de Control y Asistente de Desarrollo e Investigación. De similar forma, se redefinieron las funciones del Área de Asesoría Legal. En febrero del 2009, se creó el Área de Recuperaciones y el Área de Cobranza Judicial, los cuales anteriormente formaban parte del mismo departamento. Asimismo se creó el Área de Call Center, buscando con ello mejorar las funciones de recuperación mal interior de la Caja y se definió el puesto de formador de Analistas, el cual se encuentra operativo desde junio del 2009.

En el año 2006 la CMAC CUSCO S.A. adopto una posición estratégica con el fin de acercar sus productos financieros a los segmentos mas desatendidos por la banca tradicional, es así que se realizan 12 estudios para la apertura de Oficinas Especiales en las localidades de Izcuchaca (Anta, Cusco), Las Américas (Abancay, Apurímac), Curahuasi (Abancay, Apurímac), Ayaviri (Puno), Calca (Cusco), Urcos (Cusco), Puno (Puno), Desaguadero (Puno), Quebrada (Calca, Cusco), Echarate (La Convención, Cusco), Kiteni (La Convención, Cusco), Santiago (Cusco); la carencia de servicios no constituyen una limitante, más bien son retos que se asumen y se solucionan con creatividad y objetividad.

Es necesario indicar, al cierre del ejercicio 2010 la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. cuenta con 39 puntos de atención entre agencias y oficinas especiales ubicadas en los departamentos de Cusco, Apurímac, madre de Dios, Lima y Arequipa, según la distribución siguiente:

Gráfica N° 06



Fuente: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.

Estos puntos de atención están encargados de vender productos de crédito a la pequeña y micro empresa, crédito agropecuario, créditos comerciales, créditos personales, créditos institucionales, crédito pignoraticio y créditos con garantía plazo fijo. Respecto a las captaciones, depósitos en cuentas de ahorros, ahorros con órdenes de pago, Depósitos a plazo fijo y depósitos CTS.

3.1.1.5. Sistema Organizacional de los Colaboradores de la CMAC Cusco S.A. Agencia Abancay.

La modalidad de organización de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (CMAC) agencia Abancay, se puede describir a través de la gráfica N° 07, el mismo que resalta los siguientes:

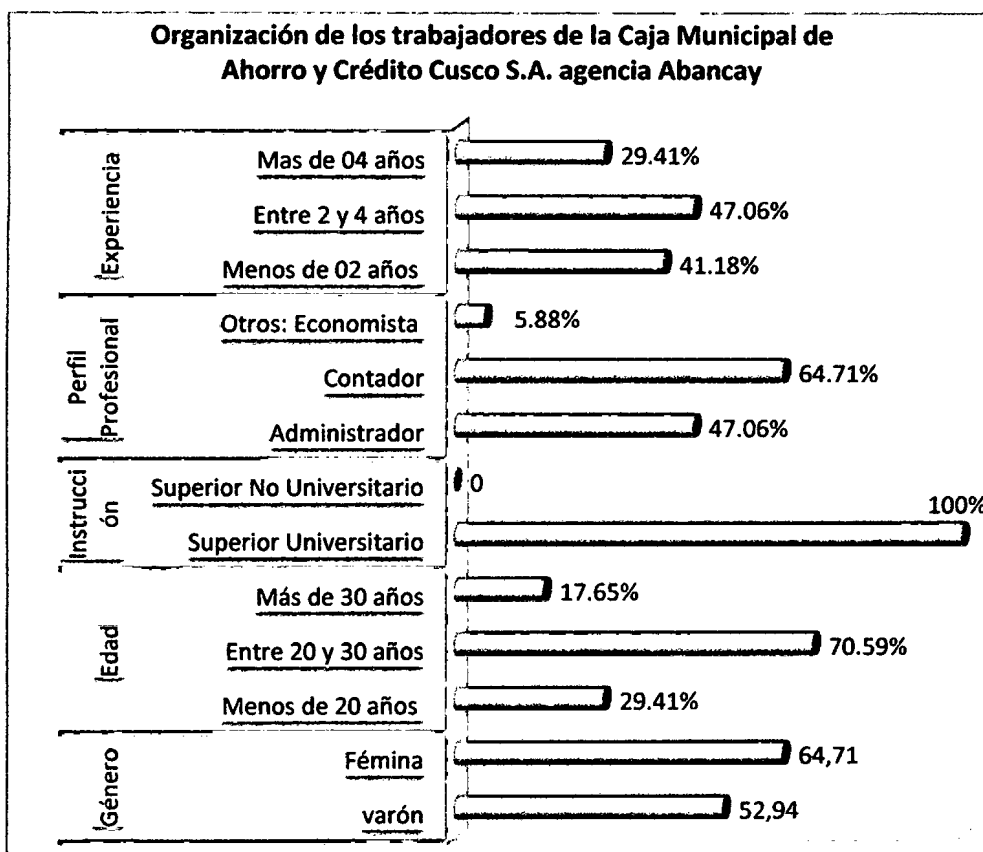
En cuanto a la experiencia de sus colaboradores, el 47.06% han tenido una permanencia de trabajo que fluctúa entre 2 y 4 años, el 41.18% han venido trabajando menos de 2 años y en un 29.41% con mas de 4 años.

De otro lado, en relación a la instrucción se puede expresar en su integridad corresponden al nivel superior universitario, el mismo se refleja en egresados, bachilleres y profesionales. El perfil profesional, en el 64.71% tenían el perfil de contador, en un 47.06% de profesión administrador de empresas y un reducido 5.88% estuvo integrado por economistas.

Respecto a la edad, en el 70.59% de sus colaboradores fluctuaban entre las edades de 20 a 30 años, en un 29.41% cuentan con edades menos de 20 años y en un 17.65% con más de 30 años.

Finalmente correspondiente al género de sus colaboradores, en el 64.71% son féminas y en un 52.94% esta representado por masculinos.

Gráfica N° 07



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Se puede concluir, que es la política de la CMAC Cusco agencia Abancay contar con trabajadores internamente organizados sustentados en la cultura del aprendizaje accesibles a los permanentes cambios, suficientemente experimentados y enfatizados en la equidad de géneros entre sus integrantes.

3.2. El Desarrollo de Capacidades en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010

3.2.1. El Desarrollo de Capacidades

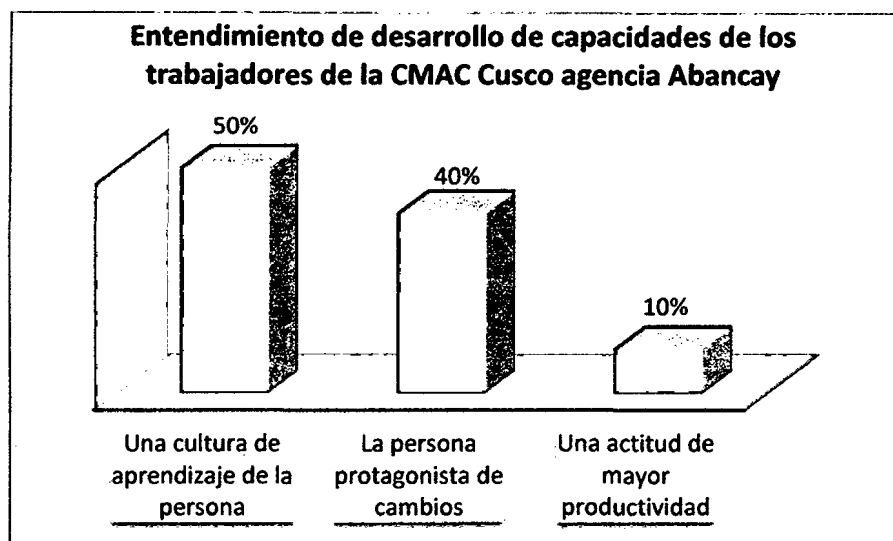
3.2.1.1. Organización del Aprendizaje

A. Entendimiento de desarrollo de capacidades

Partiendo de la concepción de desarrollo de capacidades como “el proceso intencionado de mejoramiento permanente y progresivo de las capacidades y los desempeños de los trabajadores” La gráfica N° 08 ilustra, en el 50% esta concepción lo han venido relacionando con una cultura de aprendizaje del trabajador de la institución financiera, mientras en el 40%,

lo han familiarizado con el trabajador protagonista de los diferentes cambios en la organización.

Gráfica N° 08



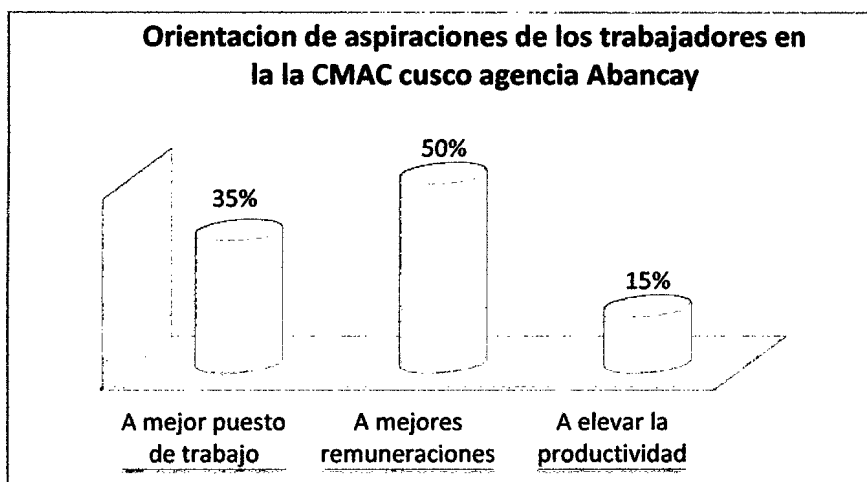
Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Entonces el desarrollo progresivo del trabajador tanto en su esfera personal, así como grupal e institucional, tiene como causa fundamental en el factor **educación**, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del trabajador de la CMAC Cusco agencia Abancay. Tomando en consideración que el aprendizaje en el trabajador es permanente, situación que amerita estar inmerso en los permanentes cambios científicos y tecnológicos que hacen cada vez mas competitivos al trabajador y la institución.

B. Orientación de la aspiración de los trabajadores en la institución

La competitividad laboral en los actuales tiempos, esta centrada en la conjetura de los conocimientos del trabajador, y éstas deben estar acorde con los cambios que se producen en el mundo empresarial. Al respecto la gráfica N° 09 refleja, en un 50% de los colaboradores han venido fortaleciendo sus capacidades con la finalidad de aspirar a mejores remuneraciones, el mismo que se logra en la motivación de establecimiento de metas. En el 35%, ha esperado de la permanente promoción del personal a mejores puestos de trabajo, como propuesta personal y el 15% ha fortalecido sus capacidades con el propósito de elevar el nivel de productividad.

Gráfica N° 09



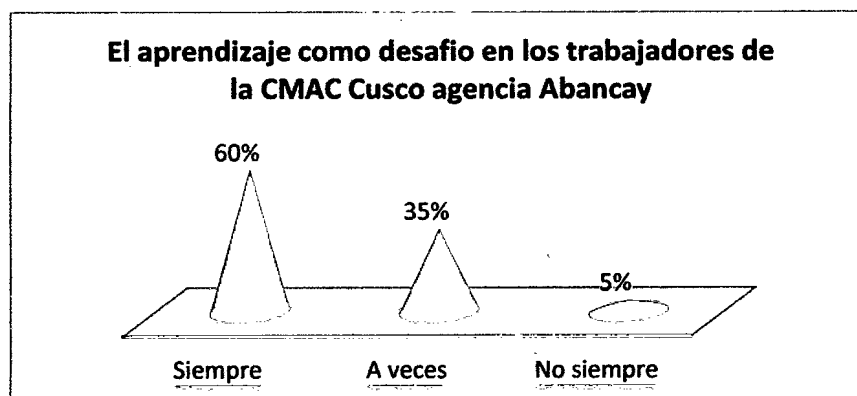
Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Definitivamente las esperanzas de los trabajadores o colaboradores de la institución financiera están orientados en las mejoras retributivas en contrapartida del trabajo desarrollado que se caracteriza en el establecimiento de metas, así como las aspiraciones personales a mejores puestos de trabajo dentro del concepto de estatus organizacional.

C. El aprendizaje como desafío

Entendiendo el aprendizaje como el desarrollo de capacidades de la persona y la generación de condiciones para que las desplieguen en su desempeño laboral. Es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades.

Gráfica N° 10



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

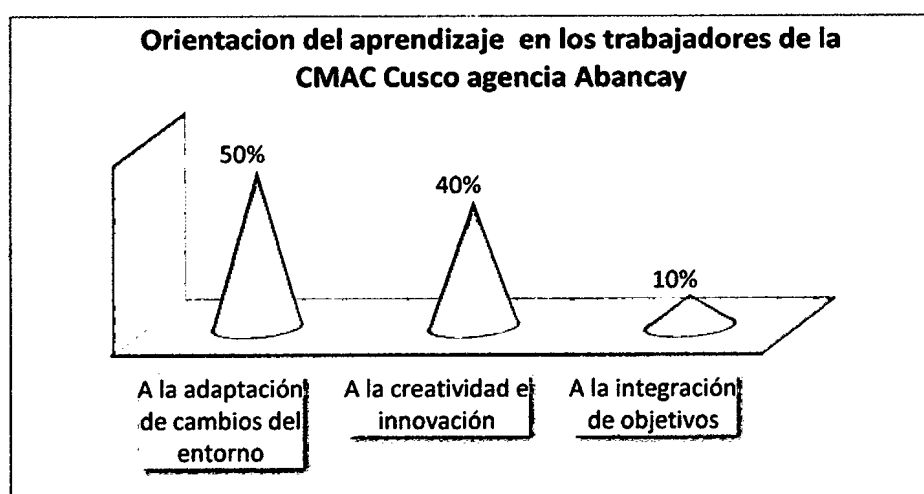
La gráfica N° 10 permite apreciar el 60% de los trabajadores, consideraban el enfoque del aprendizaje una oportunidad protagonista de cambio y constructor de los conocimientos que requiere para solucionar los permanentes problemas de desempeño laboral en la institución. Mientras El 35% consideraban que a veces se recurría al aprendizaje como un medio de desafío para mejorar en el desempeño laboral.

D. Orientación del aprendizaje

En la nueva concepción la organización de aprendizaje, se considera aquella que esta en permanente desarrollo y cambiando la forma de mantener la institución financiera competitiva en el futuro. Al respecto la gráfica N° 11 permite visualizar, en un 50% los trabajadores ha venido orientando el aprendizaje a la adaptación de cambios del entorno en cual se vienen desarrollando, el 40% han perfilado a la creatividad e innovación de sus formas de trabajo personal e institucional. Por tanto, son las personas que transforman las visiones estratégicas en acciones específicas a partir de los cambios de comportamiento y el desarrollo gradual de competencias individuales en beneficio de la institución.

Hasta esta parte, se puede afirmar que las capacidades son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a la persona desempeñarse de manera que logre los objetivos anticipados, resuelva problemas en el ejercicio laboral. Dentro de un nuevo contexto, una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos y potencial a sus miembros a través de la creación, asimilación, transformación de capacidades.

Gráfica N° 11



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Es necesario indicar, las actividades de organización del aprendizaje en la CMAC Cusco agencia Abancay, no solo deberían aplicarse a los nuevos colaboradores, sino dentro de la concepción de integridad, a partir de la premisa “cuando mejor informados estén acerca de sus responsabilidades de trabajo y con los conocimientos y habilidades laborales necesarios serán menos propensas a cometer errores en el desempeño laboral”.

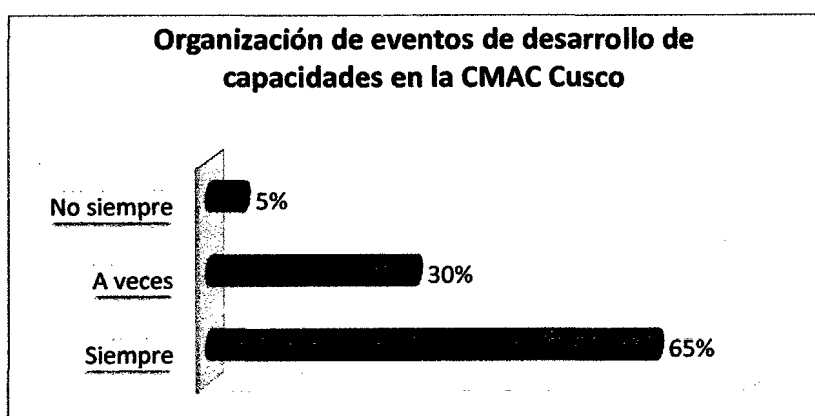
3.2.1.2. Desarrollo Humano

A. Organización de eventos de desarrollo de capacidades

El componente fundamental para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una perfección administrativa es el desarrollo humano, que implica el planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores.

Al respecto la gráfica N°12 muestra, en el 65% de los colaboradores, indican que siempre se han venido organizándose eventos de desarrollo de capacidades, como mecanismos de disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes. Mientras el 30% alegan haberse desarrollado con poca frecuencia.

Gráfica N° 12



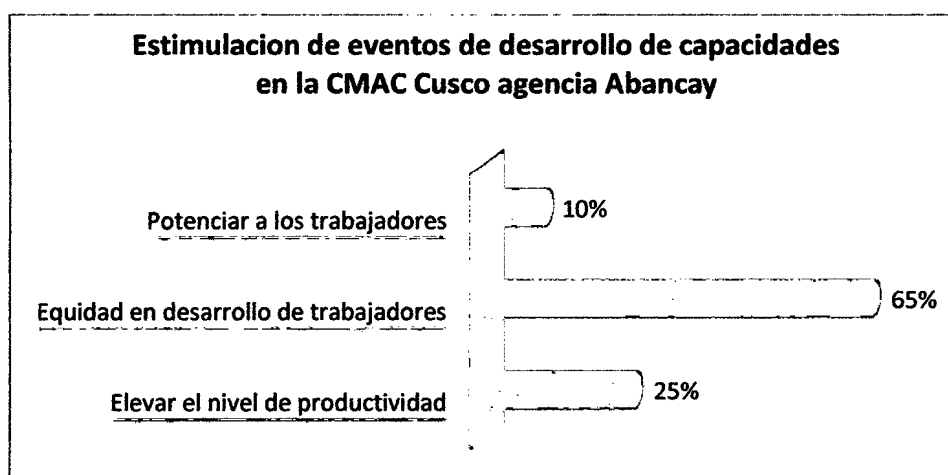
Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Entonces, La CMAC Cusco se viene insertando dentro del proyecto de una organización de aprendizaje mejora la capacidad de una empresa, de reaccionar y atenuar a los cambios en

su situación interna y externa, adaptarse a ellas y capitalizarlas para hacerla cada vez más competitiva.

De otro lado, el aprendizaje generado en el trabajador envuelve creatividad e innovación, y ésta conduce a una total reformulación de las experiencias de una organización y aprendizaje, ello se logra a través de la estimulación de eventos que fortalezcan las capacidades.

Gráfica N° 13

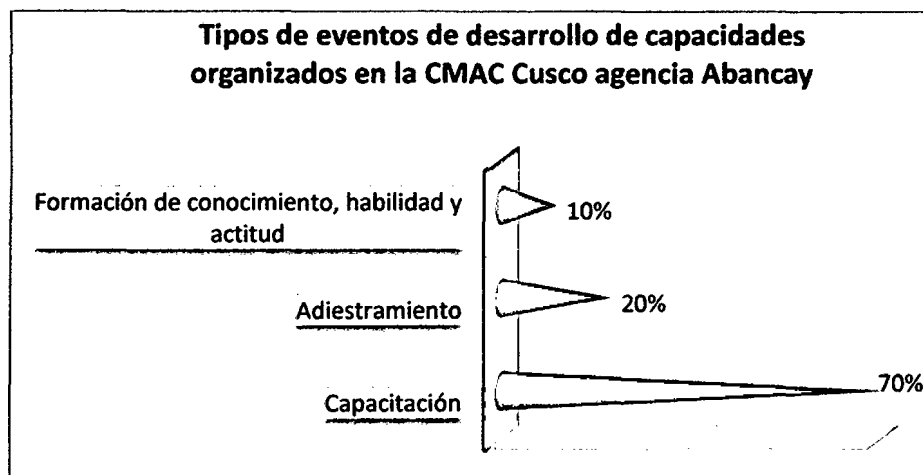


Fuente: Preparación propia en base a encuestas

La gráfica N° 13 señala en el 65% se ha incitado en la equidad del desarrollo de los trabajadores de la CMAC Cusco, es decir, las personas han tenido acceso a la igualdad de oportunidades y beneficios con los programas de capacitación efectuadas en la institución, mientras en el 25%, indican haber estimulado en el nivel de productividad, sugiriendo en la elevación del rendimiento del trabajo expresada en la venta de productos y servicios financieros por hora-hombre empleada. Con mucho énfasis en programas de promoción estacionaria.

En la industria microfinanciera, la realización de eventos de fortalecimiento se viene convirtiendo en una necesidad fundamental para perfeccionar tecnologías, metodologías, estrategias y procesos que viabilicen eficiencia en sus colaboradores, insinuado en los constantes cambios que trae consigo el mercado financiero y proceso de globalización.

Gráfica N° 14



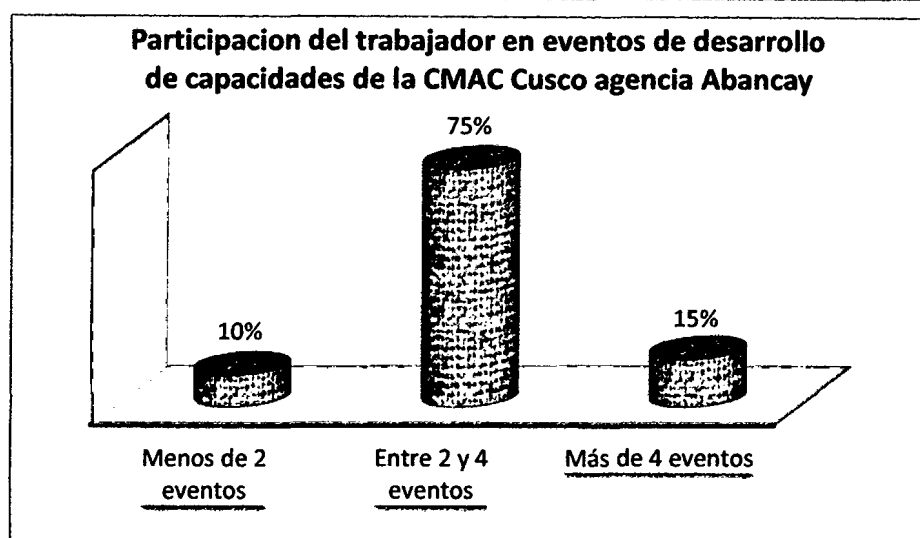
Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Al respecto, en la entidad de estudio, la gráfica N° 14 refleja en el 70% señalan la mejor forma fue la capacitación, cuyo objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos de su labor; incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para un mejor desempeño. En el 20% sugieren el adiestramiento; consignada a desarrollar habilidades y destrezas del participante, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo y un reducido 10% mediante la formación; ampliando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

B. Participación de eventos de desarrollo de capacidades

Partiendo de la premisa, el prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen de la atención capacitada y del buen trato que brinde el personal a sus clientes y entre todos los miembros que componen la institución, bajo la concepción de las óptimas relaciones interpersonales, situación que se logra muchas veces con la permanente participación de eventos de desarrollo. La gráfica N° 15 permite observar que en un 75% de los colaboradores; han venido participando entre dos y cuatro eventos al año orientados al desarrollo y fortalecimiento humano, en el 15% participaron en más de cuatro eventos y un reducido 10% en menos de dos eventos.

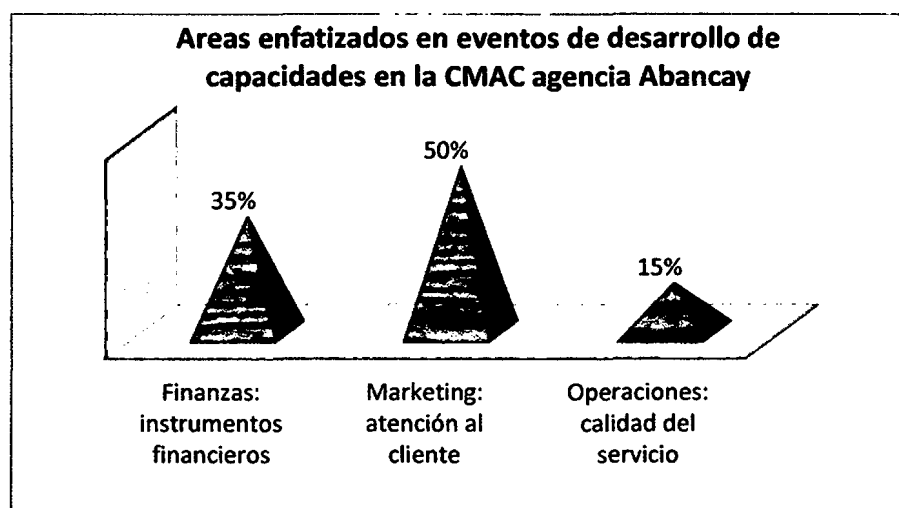
Gráfica N° 15



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Por otro lado, en la actividad de capacitar dentro de una organización, tiene la finalidad de buscar nuevas tendencias o cambio en la actitud mental, los conocimientos, las habilidades y la conducta de su personal en las diferentes áreas de realización laboral.

Gráfica N° 16



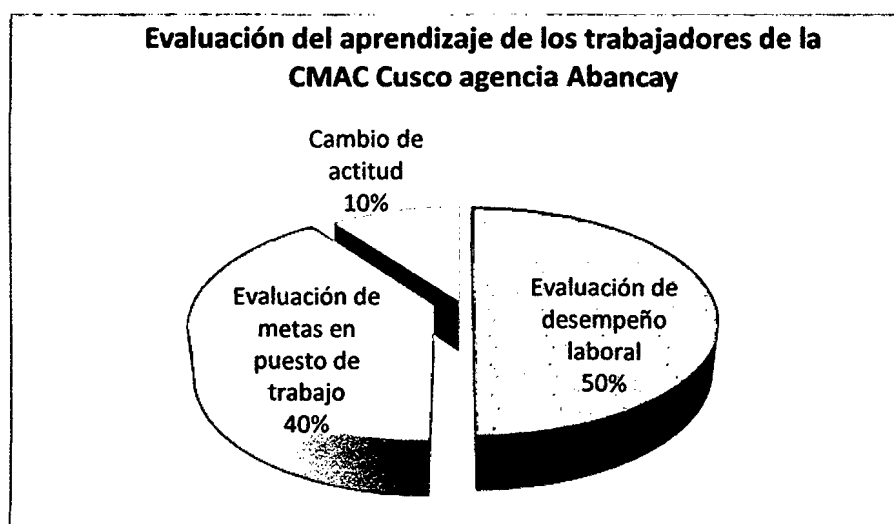
Fuente: Preparación propia en base a encuestas

En particular en la CMAC Cusco, la gráfica N° 16 muestra, en el 50% la capacitación se enfatiza en el área de marketing, consumada en la atención del cliente como factor preponderante de la institución en un mercado local reducido pero competitivo, el 35% en el manejo de los instrumentos financieros y en el 15%, definida en la calidad del servicio a ofrecer.

C. Evaluación y beneficios del aprendizaje

El aprendizaje considerado como la acción organizada y evaluable que se despliega una organización para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño laboral.

Gráfica N° 17

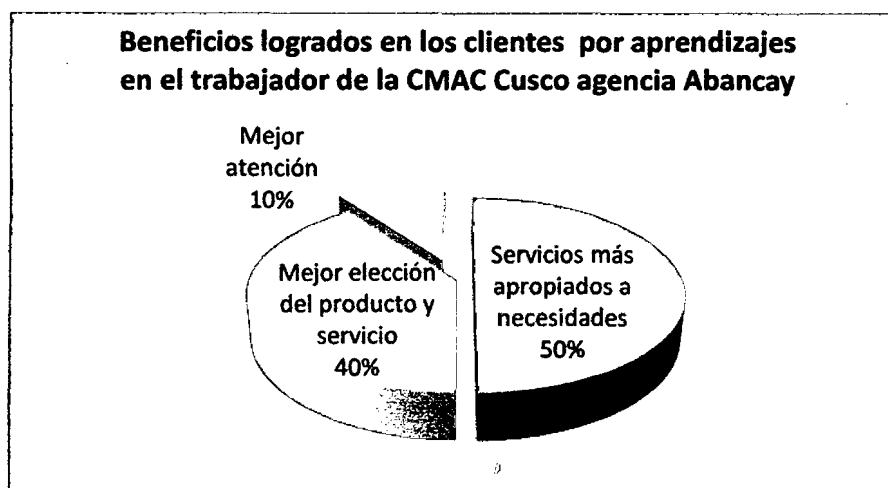


Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Sobre la evaluación de los aprendizajes en la CMAC cusco, la gráfica N° 17 permite asimilar, en un 50% se ha venido aplicando en la evaluación del nivel de desempeño laboral de cada uno de los trabajadores en los áreas encargados, en el 40% se ha practicado evaluar en las metas personales propuestas en los diferentes puestos de trabajo encargadas a los colaboradores en el resto 10%, definidas en el cambio de actitud del colaborador con la organización y el cliente.

Desde otro ángulo, el desarrollo de capacidades que incorpora conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros; esta orientada a captar y satisfacer las necesidades del cliente. Específicamente los beneficios logrados en los clientes en la CMAC Cusco se puede observar en la gráfica N° 18, en un 50% se ha venido reflejando en la oferta de los servicios más apropiados a las necesidades del cliente, es decir, se venía tratando de conocer las verdaderas necesidades financieras en las operaciones de captación y colocación, en el 40% en la mejor elección del producto y servicio financiero, manifestado en un mejor conocimiento a cerca de las propiedades y modalidades del producto.

Gráfica N° 18



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Hasta esta parte se puede deducir, la concepción de los programas formativos, la información, la capacitación, la asistencia técnica, las experiencias de aprendizaje, entre otras, constituyen como las mejores modalidades educativas manifestadas en el fortalecimiento de capacidades de los colaboradores de la institución financiera como la CMAC Cusco, convirtiéndose en una herramienta fundamental que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, proporcionando a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades e incrementando sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

3.2.2. El Desempeño Laboral

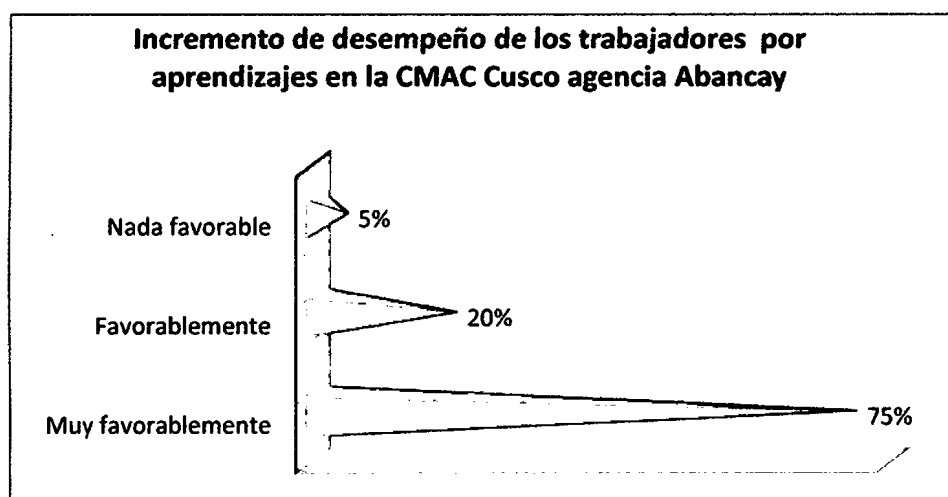
La finalidad de tener programas de desarrollo de capacidades en la institución micro financiera y que éstas tengan un impacto máximo de eficiencia y eficacia en el desempeño individual y organizacional, un papel fundamental en el desarrollo de fuerza laboral flexible y calificada necesaria para competir de manera efectiva en el mercado local micro financiero.

3.2.2.1. Eficiencia

La concepción de desempeño sugiere a la realización o ejecución de una acción, o comportamiento relacionado con una tarea o función asociado generalmente al ámbito laboral de la institución financiera, mostrándose y resultando en el grado de eficiencia lograda. Al respecto la gráfica N° 19 permite afirmar en un 95%, los procesos de aprendizaje han venido relacionando favorable y muy favorablemente en el incremento de desempeño de sus colaboradores, hecho manifestado en el permanente trabajo de incorporación y/o

captación de clientes en sus diferentes operaciones financieras en el mercado local y regional.

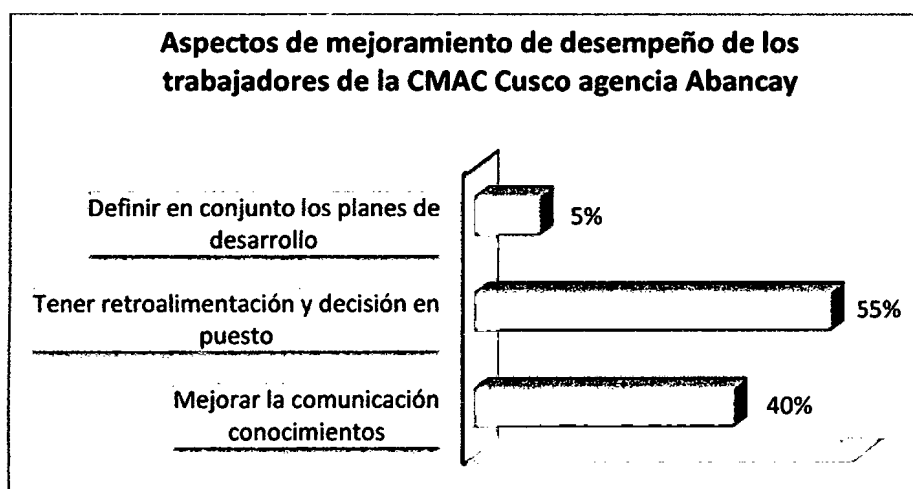
Gráfica N° 19



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

A partir de la inquietud de conocer los aspectos de mejoramiento de desempeño de sus colaboradores, la gráfica N° 20 muestra en un 55% se ha sustentado en la capacidad del trabajador respecto a practicar la retroalimentación como una forma de mejoramiento de acciones y la implementación de una adecuada decisión en el puesto de trabajo y la responsabilidad asumida. En el 40% ha posibilitado en un mejoramiento de comunicación de conocimientos adquiridos con los superiores definidos en los reportes de informes, así como en el cliente a través de la calidad del servicio ofrecido.

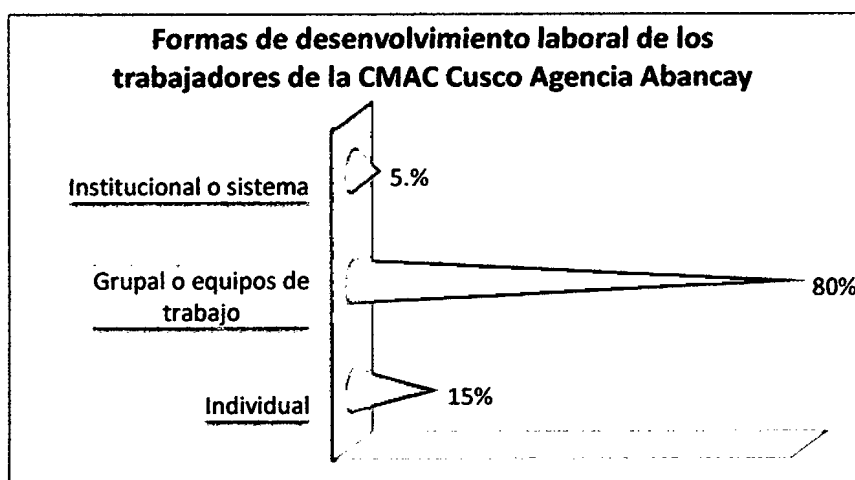
Gráfica N° 20



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Alcanzar cierto nivel de calidad en un tipo de desempeño, puede designarse también como haber logrado determinado nivel de capacidad para una tarea o grupo de tareas específicas y estas pueden estar desarrolladas en forma personal, grupal o en forma de sistema organizacional.

Gráfica N° 21

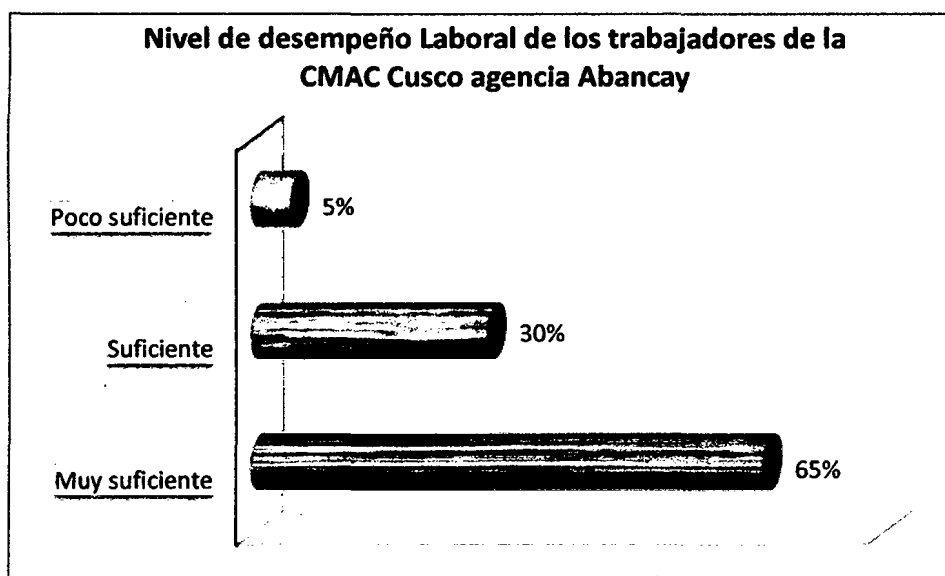


Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Las formas de desenvolvimiento laboral del trabajador de la CMAC Cusco muestran la gráfica N° 21, donde se aprecia en un 80% la mejor forma de logro se ha experimentado en trabajos de dinámica de equipos de trabajo. Esta situación se puede descifrar en las nuevas secuelas de capacitación de trabajo grupal como la mejor modalidad del orden de mayor productividad laboral. En un 15% se ha venido logrando algunas referencias de desempeño personal en áreas específicas.

Definiendo eficiencia, como el uso racional de los recursos existentes para alcanzar un objetivo adelantado dentro de una organización y la evaluación de desempeño mide el impacto de la capacitación, que sirve para mejorar las acciones de aprendizaje, mediante una permanente retroalimentación.

Gráfica N° 22



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

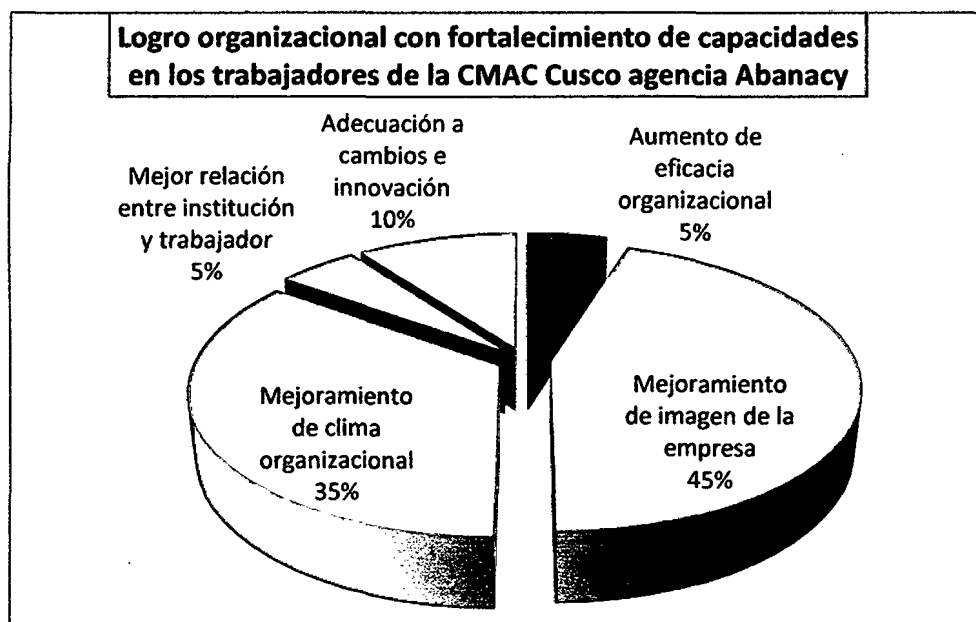
Concerniente al nivel de desempeño de los colaboradores de la CMAC Cusco, la gráfica N° 22 ha resaltado en un 95% el nivel de desempeño de sus trabajadores como suficiente y muy suficiente. O sea se puede describir, que el beneficio de una mayor eficiencia se ha venido logrando con la menor la cantidad de recursos empleados, alcanzando mejor optimización y rendimiento laboral.

3.2.2.2. Eficacia

La capacidad de evaluar el logro del efecto que se desea o se espera, existen diferentes modelos para evaluar hasta que punto los programas de instrucción mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una organización. La eficacia de los colaboradores de la CMAC Cusco, se describe en la gráfica N° 23. Donde en un 45% el logro organizacional con el fortalecimiento de capacidades se ha venido destacando en el mejoramiento de la imagen de la institución micro financiera ante los demás, en el 35% se ha relacionado con el mejoramiento del clima organizacional, definida en las interrelaciones personales entre sus trabajadores y los clientes, y en el

reducido 20%, dicho logro se ha venido focalizando en una mejor relación entre la institución y los trabajadores, aceptar los retos de cambios e innovaciones en la organización y la preocupación por el permanente incremento de la eficacia organizacional.

Gráfica N° 23



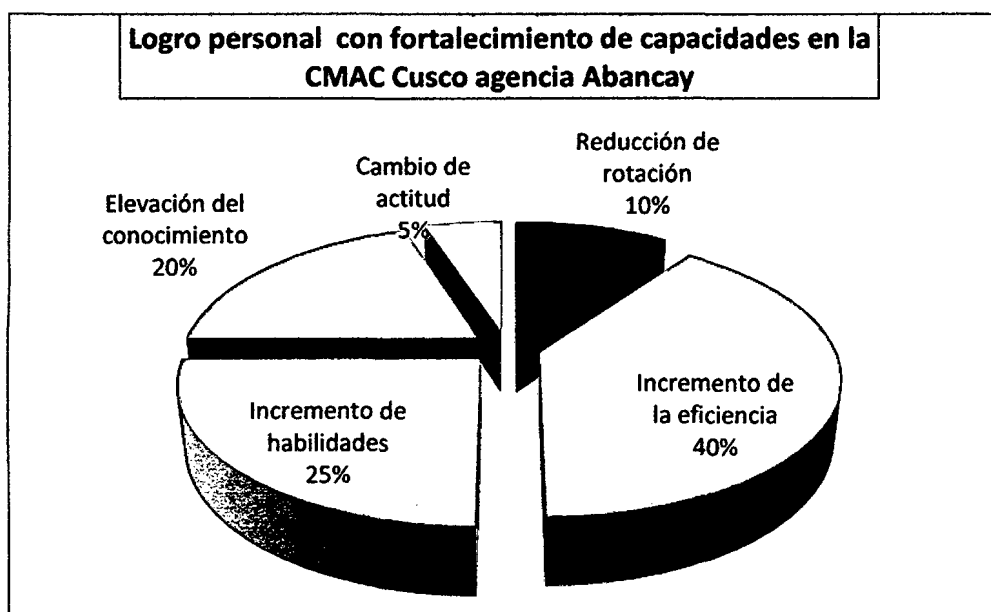
Fuente: Preparación propia en base a encuestas.

Para asegurar el logro personal, es necesario que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en la búsqueda de necesidades de capacitación en los proyectos prioritarios de la institución microfinanciera, así como los métodos que permita el mejor aprendizaje de conocimiento, habilidades y capacidades necesarias de los colaboradores.

Para este cometido, se ha utilizado el método de evaluación sustentado en el enfoque de Bell System, que utiliza los niveles de resultados de la *reacción*, *resultados de la capacidad*, *resultados de la aplicación*, *resultados del valor*.

Al respecto la gráfica N° 24 permite establecer, en el 40% el logro personal con el fortalecimiento de capacidades en la CMAC Cusco se ha manifestado en el incremento de la eficiencia, mientras en el 25% en el incremento de las habilidades, en el 20% en el fortalecimiento y consolidación de conocimientos, y en el resto 15% en el cambio de actitud y menor remoción del personal. Es entonces necesario confirmar que la inyección del aprendizaje permite elevar el nivel de eficiencia, habilidades y conocimientos en los colaboradores.

Gráfica N° 24

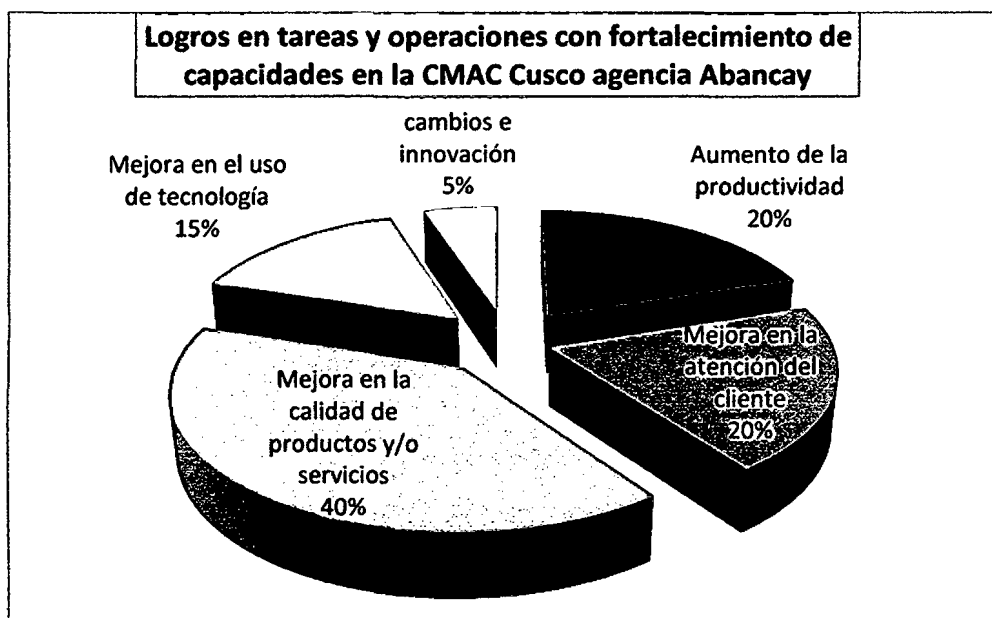


Fuente: Preparación propia en base a encuestas

De similar forma, la evaluación del logro de tareas y operaciones con el fortalecimiento de capacidades en la CMAC Cusco, se logra con la gráfica N° 25 que expresa en un 40% se ha venido mejorando en la calidad de productos y/o servicios financieros, en el 20% en el mejoramiento de la atención del cliente, en el 20% en el permanente incremento de la productividad laboral del colaborador, y en restante 20% divididas en el adecuado uso de tecnología crediticia en las operaciones financieras, así como en la adecuación a los cambios e innovación en las organizaciones micro financieras.

Se puede favorecer en confirmar que los altos niveles de aprendizaje en los trabajadores permiten altos logros en la ejecución de tareas, operaciones y ciclo de operaciones; propulsando mejores resultados en la productividad, calidad de productos y servicios, reducción de tiempos y mejor administración de desperdicios.

Gráfica N° 25

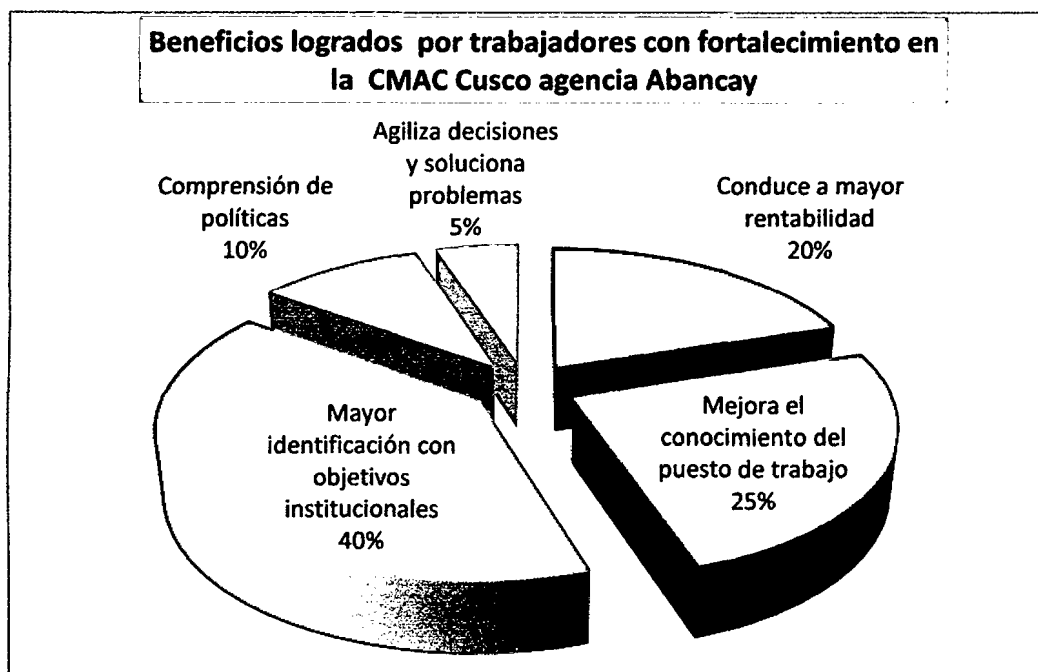


Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Finalmente, La adaptación de las microfinancieras a las condiciones cambiantes del mercado en el que operan, requieren de un compromiso especial del equipo de colaboradores y; este factor estratégico de ventaja competitiva, es la única garantía para viabilizar la mejora de la posición competitiva y evitar la pérdida de cuotas de participación de mercado debido al avance de los competidores.

Sobre los beneficios logrados por los trabajadores con el fortalecimiento de capacidades, la gráfica N° 26 indica el 40% ha manifestado como beneficio la identificación con los objetivos institucionales de la CMAC Cusco, en el 25% han mostrado mejoras en el conocimiento del puesto de trabajo como responsabilidad confiado, en el 20% se ha venido conduciéndose a mejores rentabilidades, por tratarse de un sistema de trabajo con metas preestablecidas y el restante 15% justificados en una mejor comprensión de las políticas aplicadas por la institución y la mejor posibilidad de decisiones elegidas como alternativas de solución frente a los problemas existentes.

Gráfica N° 26



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Desde el punto de vista conceptual ofrecido por diferentes actores. El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. El beneficio implica en el verdadero desarrollo humano, aquel que se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar mejor rendimiento y satisfacción, ampliar los niveles de educación, salud y nivel de vida de los trabajadores de la CMAC Cusco, en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Es aquí donde la administración de potencial humano, tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

3.3. Contrastación de Hipótesis

Las condiciones para aceptar o rechazar las hipótesis formuladas se realiza con la prueba de hipótesis. Para el caso se utilizan los resultados de campo relacionado con la base teórica y el criterio técnico del investigador, sustentado en la siguiente relación:

$$\text{Valor de Índice} = \frac{\text{Valor equivalente (\%)} \times \text{coeficiente de ponderación}}{\text{Total coeficiente de ponderación}}$$

Cuadro N° 03

Contrastación de Hipótesis General y subsidiarias

Hipótesis propuestos	Criterio	Justificación Técnica y Metodológica
Hipótesis general		
<i>La aplicación de desarrollo de capacidades interviene favorablemente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay.</i>	Valida	<i>La aplicación del desarrollo de capacidades, como función educativa de mejoramiento de competencias, se viene convirtiendo en una herramienta de compromiso especial del equipo de colaboradores y factor estratégico destinado a posibilitar la mejora en la posición competitiva, permitiendo alcanzar cierto nivel desempeño laboral definido en un trabajo paulatinamente eficiente y eficaz en la CMAC Cusco.</i>
Hipótesis subsidiarias		
<i>El desarrollo sostenible de capacidades de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, es deficiente.</i>	Valida	<i>En la CMAC Cusco agencia Abancay, la organización de aprendizaje y desarrollo humano como conceptos recientes en gestión del potencial humano, todavía no se viabilizan en una estricta transformación de visiones estratégicas en acciones específicas, así como el desarrollo de capacidades de las personas y la generación de condiciones y contexto para ejercer su libertad de desarrollo personal y grupal. Con</i>

		<i>el valor índice de 74.97, la variable todavía revela deficiencia.</i>
<i>El nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, es progresivo.</i>	Valida	<i>Los programas de fortalecimiento responden paulatinamente en el desarrollo de capacidades de los colaboradores de la CMAC Cusco, cuyo nivel de desempeño laboral esta constituido en la evidencia de mejoramiento de habilidades y/o competencias involucradas en las actividades y metas preestablecidas, evaluándose en las acciones de retroalimentación personal e institucional. Con el valor índice de 79.87, la variable tiene un comportamiento de mejora progresivo.</i>

Fuente: Preparación propia en base a encuestas

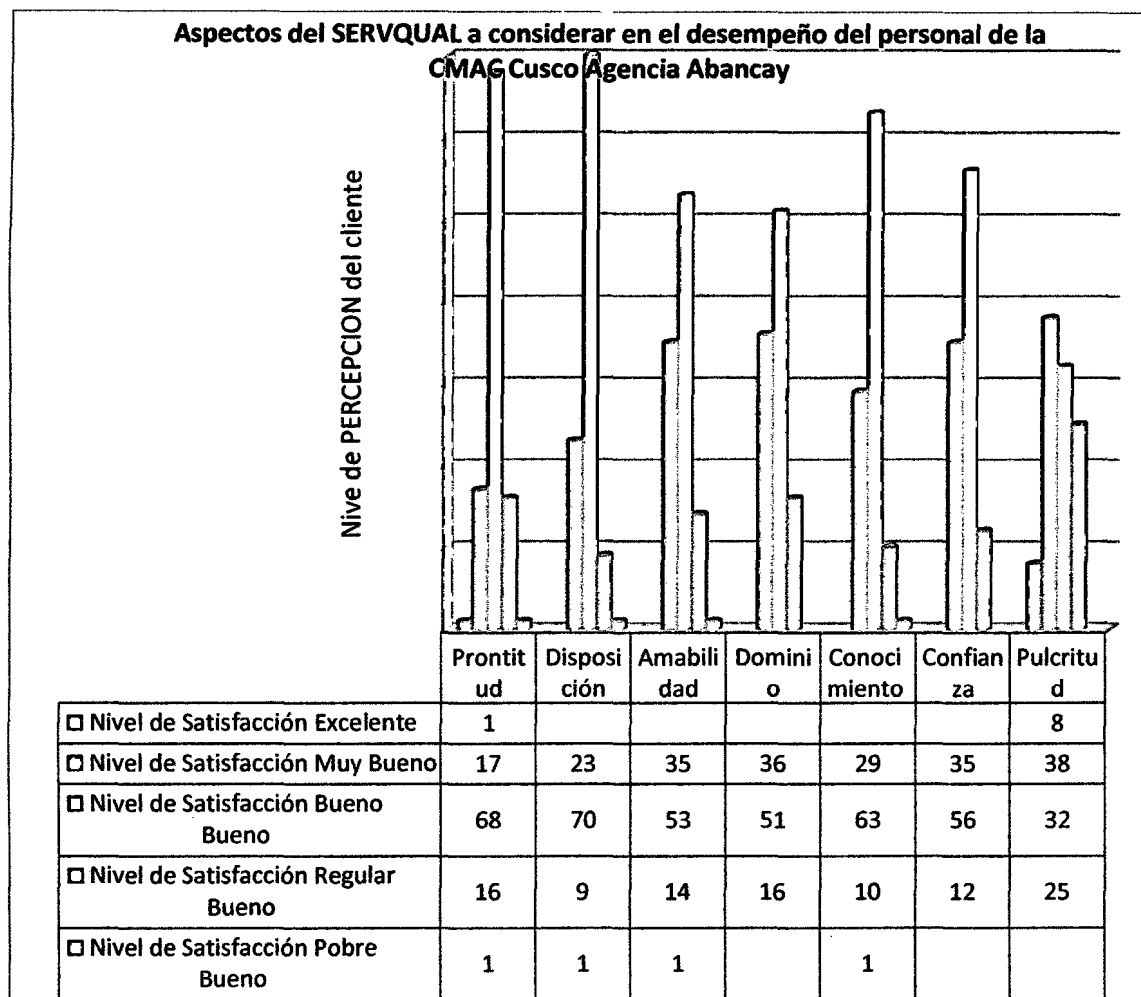
De similar forma, para la contrastación del nivel de desempeño laboral, se utiliza la Escala multidimensional de SERVQUAL que se asocia al “Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio”, desarrollado por Valerie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner. La idea central de este modelo es que las organizaciones que satisfacen a sus clientes y establecen relaciones de largo plazo con ellos, son capaces de cerrar la brecha que existe entre lo que espera el cliente y lo que recibe.

Aplicando el instrumento llamado SERVPERF basado únicamente en las percepciones. El modelo emplea únicamente las siete afirmaciones referentes a las percepciones sobre el desempeño recibido del modelo SERVQUAL. Reduce por tanto a la mitad las mediciones con respecto al SERVQUAL. Calculando con la relación: $SERVPERF = \sum P_j$. La calidad del servicio será tanto mejor cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones.

En la gráfica N° 27, se puede observar la satisfacción lograda en los clientes con afirmación **bueno-bueno** del desempeño de los trabajadores el elemento **Responsabilidad**, con las afirmaciones (*Prontitud y Disposición* del personal por atender al cliente); convirtiéndose en una fortaleza. Analizando en forma descendente, ubicamos la **Confiabilidad**, pragmatizada en el (*Conocimiento y Confianza* del personal para acceder a consultas). Más no así se ha logrado alcanzar éxitos en los elementos de **Seguridad** (*Amabilidad* del personal al atenderlo); **Empatía** (*Dominio* del puesto de trabajo); y **Bienes tangibles** (*Pulcritud* de los empleados en la atención

al cliente). Por lo que se convierte necesaria tomar decisiones en la implementación de nuevas estrategias que permitan resarcir.

Gráfica N° 27



Fuente: Preparación propia en base a encuestas

Considerando el pensamiento de (P. Kotler, 1988) “Una de las formas de diferenciar los servicios de una empresa es proporcionar de forma consistente una calidad de servicios superior a la de la competencia. La clave radica en igualar o superar las expectativas de calidad de los servicios que se forman, ya sea por experiencias previas y la publicidad de la empresa, o por la opinión de otros clientes o personas. Evidentemente, si la percepción de la calidad de los servicios es inferior a las expectativas, los clientes pierden interés en el suministrador. Si las iguala o supera, ellos estarán dispuestos a contar nuevamente con dicho suministrador”.

Finalmente, atendiendo que la capacitación por competencias son realizadas anualmente siendo uno de los principales indicadores para la formulación de los diferentes planes de desarrollo del

trabajador, reflejados en el Plan Anual de Capacitación, El reglamento de capacitación y reubicación y conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios. Actualmente es de urgente necesidad la redefinición de las competencias organizacionales de la CMAC Cusco S.A., en función de los puntos débiles en aspectos relevantes de los elementos del modelo SERQUAL, de forma tal se puedan acceder a mejor calidad del servicio del cliente dentro del marco del desarrollo de capacidades del personal.

CONCLUSIONES

1. *En la entidad microfinanciera, el desarrollo de capacidades sostenibles se viene convirtiendo en una herramienta social fundamental para perfeccionar tecnologías en operaciones microfinancieras, metodologías, estrategias y procesos de oferta de productos y calidad de servicios, permitiendo adaptarse a los permanentes cambios y desarrollo competitivo que trae consigo el proceso de globalización, desplegándose y propiciando en crecientes niveles de desempeño laboral de sus colaboradores, dentro de la concepción la organización que aprende es la que desarrolla una capacidad continua de adaptación y cambio.*
2. *El desarrollo de capacidades en la entidad microfinanciera carece de un empeño sustentable en el tiempo y acorde a los patrones y necesidades del contexto de globalización y competitividad, que se refleja en el escaso uso de tecnologías y metodologías en operaciones microfinancieras, innovaciones en el diseño de productos y servicios financieros, capacidad de toma de decisiones y retroalimentación, control de calidad, relaciones interpersonales, entre otros; que muchas veces se sustentan en la limitada asignación de recursos en los diferentes modalidades de aprendizaje de sus colaboradores.*
3. El nivel de desempeño laboral en la entidad microfinanciera es paulatino, fundadas en el grado de cumplimiento de metas y objetivos dentro del marco aceptable de eficiencia y eficacia. Normalmente las personas no realizan las tareas de manera óptima, principalmente porque hay una autoreferencia que media la relación entre los conocimientos, operaciones transformacionales, habilidades adquiridas y la determinación de acciones y actividades; que son necesarias pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño carente de una adecuación persona-puesto de trabajo óptimo.

RECOMENDACIONES

1. En la nueva tendencia del mercado global, la función de gestión del potencial humano, debe convertirse en un ente de cambio y enunciación de estrategias que permitan el funcionamiento competitivo de la entidad microfinanciera, concretadas en el desarrollo de capacidades: conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares de sus colaboradores; conducentes a altos niveles de desempeño de sus trabajadores.
2. El alto nivel de competitividad financiera del mercado local, debe a la institución financiera conducir a inyectar un permanente programa de aprendizaje, enfatizados en el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y la acelerada inclinación por la calidad del servicio y productividad como la principal ventaja competitiva definida en sus trabajadores.
3. Promover el desarrollo de capacidades bajo la innovada concepción de trabajo en equipo y la interrelación personal que contribuye en un adecuado mantenimiento del clima y desempeño laboral de sus trabajadores.
4. El sistema de evaluación del desempeño en la entidad microfinanciera, debe considerarse como una técnica de medición de aprendizaje que proporciona información objetiva del nivel de conocimiento asimilado y transmitido para mejorar los resultados humanos, más no un instrumento o medio de presión en el nivel de desempeño del trabajador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLANCO HERNÁNDEZ, M. Teresa (2009) *“La contribución de la actividad bancaria tradicional y las microfinancieras a la construcción del discurso social”*. Ed. Mc Graw-Hill Hispanoamericana, México.
- BLAKE, O. ORIGEN (2000), *Detección y análisis de las Necesidades de Capacitación*, Ediciones Macchi, Editorial Kapeluz, Argentina.
- SUTTON Carolina (2001). *Universidad de Belgrano*. Buenos Aires, Argentina.
- GUTIÉRREZ BALLEJO Guido (2008). *Coordinador Proyecto BID/FOMIN-FENACREP. Importancia de la Capacitación en las Microfinanzas solidarias*. Edit. San Marcos, Lima.
- IBÁÑEZ MACHICAO Mario (2005). *Administración de Recursos Humano*. Perú. Primera edición. Editorial San Marcos Lima.
- CHIAVENATO Idalberto (2004). *Construcción de Talentos*, Edic. Lily Solano Arévalo, Colombia.
- CHIAVENATO Idalberto (2008). *Gestión del Talento Humano*. México. Tercera edición. Mc Graw Hill, Interamerica, S.A. Bogotá Colombia
- KIRKPATRICK, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles*, Edición Gestión 2000, S.A, España.
- LAFOURKADE, P. (1980) *Evaluación de los aprendizajes*, Editorial Kapeluz, Argentina.
- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro (2000) *La capacitación para la calidad y la productividad* Ed. Mc Graw-Hill Hispanoamericana, México.
- PAIN A. (1993) *Como evaluar las acciones de capacitación*, Ediciones Garnica, S.A., Argentina.
- PENERINI, Carlos C. (1995) 1ra Edición. *Organización y administración de Recursos Humanos*. Editorial El coloquio, Argentina.
- ROCHA CENTENO Rogelio (1999) (Reimpreso 2003). *Estrategia competitiva para las empresas*. Editorial Trillas México.

RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín. (2005). Administración con enfoque estratégico. Editorial Trillas México.

AYALA VILLEGAS Sabino (2004) 1ra Edición. Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill Hispanoamericana, México.

SILICEO AGUILAR, Alfonso (1996) 3ra Edición. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México,

STONER, J.; FREEMAN, R.; Gilbert, D Jr. (1996) 6ta Edición Administración. Editorial Prentice Hall. México.

SUTTON Carolina (2011) Capacitación del personal, Universidad de Belgrano, Ediciones Garnica Argentina.

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN E INSTITUTO PERUANO DE DESARROLLO EMPRESARIAL SAN LUIS GONZAGA (2005) Gerencia del Potencial Humano. Edit. San Marcos, Lima

WERTHER William B. JR; DAVIS, KEITH (1992) 3ra Edición. Administración de personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill Hispanoamericana, México.

PUBLICACIONES:

MEDINA V. Javier Enrique (2003). Competitividad y desarrollo social restos y perspectivas publicado por INFOLIMAPERU en 15:32 - Etiquetas: tesis administración

EL PROGRAMA DE INWENT PARA LOS PAÍSES ANDINOS (BOLIVIA, PERÚ, ECUADOR Y COLOMBIA) (2007-2009) Fortalecimiento de capacidades para procesos de descentralización.

DIRECCIÓN GENERAL DE DESCENTRALIZACIÓN. DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN (2011). Plan de fortalecimiento de capacidades. Lima Perú.

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Operacionalizacion de variables

Anexo N° 02: Instrumento; cuestionario dirigido a los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay

Anexo N° 03: Instrumento; cuestionario dirigido al cliente de la CMAC Cusco agencia Abancay

Anexo N° 04: Instrumento; Prueba de Hipótesis de variable Desarrollo de Capacidades

Anexo N° 05: Instrumento; Prueba de Hipótesis de variable Desempeño Laboral

Anexo N° 06: Instrumento: Proceso del Modelo SERVQUAL - SERVPERF aplicado en desempeño laboral de los trabajadores de la CMAC Cusco agencia Abancay

Anexo N° 01

“EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO CUSCO S.A. AGENCIA ABANCAY, 2010”

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INDICES	MÉTODOS
PG: ¿De qué manera el desarrollo de capacidades interviene en el nivel de desempeño de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay? PE₁: ¿Cómo es el desarrollo de capacidades de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay? PE₂: ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay?	OG: Determinar el desarrollo de capacidades y su intervención en el nivel de desempeño de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay OE₁: Definir el desarrollo de capacidades de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay OE₂: Establecer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay	El estudio se perfila a razonar la función de desarrollo y fortalecimiento de capacidades del recurso humano como todo un proceso de transformación y gestión respecto a la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. agencia Abancay, permitirá descubrir un diagnostico y procurar nuevos lineamientos estratégicos en materia de gestión del recurso humano, considerado factor clave para la captación, retención y fidelización del cliente y el logro de niveles adecuados de competitividad y productividad en el desempeño de sus trabajadores, en un escenario cada vez más competitivo como el mercado financiero local de nuestra ciudad de Abancay.	HG: La aplicación de desarrollo de capacidades interviene favorablemente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay HE₁: El desarrollo sostenible de capacidades de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, es deficiente HE₂: El nivel de desempeño laboral de los trabajadores en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Abancay, es progresivo	Variable “X” 1. Desarrollo de capacidades Variable “Y” 2. Desempeño laboral	1.1. Organización de aprendizaje 1.2. Desarrollo humano 2.1. Eficiencia 2.2. Eficacia	1.1.1 Nivel de conocimiento de enfoques de gestión de personal 1.1.2 Enfoque utilizado en gestión de personal 1.1.3 Diseño de estrategias en gestión de personal 1.1.4 Nivel de creatividad de trabajadores 1.1.5 Actitud de los trabajadores 1.1.6 Nivel de aprendizaje de los trabajadores 1.2.1 Nivel de competencias 1.2.2 Nivel de capacidades 1.2.3 Nivel de demanda de capacitación 1.2.4 Nivel de Capacitación 1.2.5 Áreas clave de capacidades funcionales 1.2.6 Contenidos de capacitación 1.2.7 Proceso de capacitación 1.2.8 Beneficios de capacitación 2.1.1 Nivel de desempeño personal con fortalecimiento 2.1.2 Aspectos de mejora de desempeño con fortalecimiento 2.1.3 Formas de desempeño laboral 2.2.1 Logro organizacional 2.2.2 Logro personal 2.2.3 Nivel de beneficios logrados por la institución	Universo: Personal de CMAC-Cusco-agencia Abancay Población: 20 Trabajadores 600 clientes de flujo permanente Muestra: 20 trabajadores 100 clientes Tipo de investigación: Investigación científica Básica Nivel de investigación: Relacional - Descriptivo Método de Investigación: deductiva Análisis – síntesis Diseño de investigación: No Experimental, Transeccional /descriptiva Instrumentos: - Revisión documental - Cuestionario de encuesta - Fichas bibliográficas Tiempo 12 meses Presupuesto S/. 4,938.00

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO (Dirigido al personal)

Señores trabajadores de la CMAC-Cusco, Agencia Abancay, la encuesta dirigida tiene por finalidad recabar información para la realización de la tesis "El Desarrollo de Capacidades en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010" por lo es muy necesario facilitarnos una respuesta objetiva. Muchas gracias.

Información General

1 En la CMAC Cusco-Abancay

1.1 Cargo que ocupa:

1.2 Género: a) ☐ Varón b) ☐ Mujer

1.3 Edad: a) ☐ Menos de 25 años
b) ☐ entre 25 y 30 años
c) ☐ Más de 30 años

1.4 Grado de Instrucción:

a) ☐ Superior Universitario

Profesión.....

b) ☐ Superior No Universitario

Título técnico:.....

1.5 Tiempo de trabajo en la Institución:

a) Menos de 2 años

b) Entre 2 y 4 años

c) Más de 4 años

Desarrollo de capacidades

1.1 Organización de aprendizaje

1.1.1 A criterio personal ¿Qué entiende Ud. Por desarrollo de capacidades?

a) ☐ Una cultura de aprendizaje de la persona

b) ☐ La persona protagonista de cambios

c) ☐ Una actitud de mayor productividad

1.1.2 Con el desarrollo de capacidades de Ud. ¿Dónde orienta sus aspiraciones en la institución?

a) ☐ A mejor puesto de trabajo

b) ☐ A mejores remuneraciones

c) ☐ A elevar la productividad

1.1.3 A criterio personal ¿Considera Ud. ineludible el aprendizaje como mecanismo a nuevos desafíos?

a) ☐ Siempre

b) ☐ a veces

c) ☐ No siempre

1.1.4 En su organización ¿Dónde se debe orientar el aprendizaje?

a) ☐ A la adaptación de cambios del entorno

b) ☐ A la creatividad e innovación

c) ☐ A la integración de objetivos

1.2 Desarrollo humano

1.2.1 La institución en el año 2010 ¿realizó eventos para el desarrollo de capacidades del trabajador?

a) ☐ Siempre (*)

b) ☐ A veces

c) ☐ Nunca

1.2.2 ¿Por qué cree Ud. haber realizado dichos eventos de desarrollo humano? (*)

a) ☐ Por elevar el Nivel de productividad

b) ☐ Por equidad en desarrollo de trabajadores

c) ☐ Por potenciar a los trabajadores

2.2.3 Que tipo de evento de desarrollo de capacidad ha realizado su institución?

a) ☐ Capacitación

b) ☐ Adiestramiento

c) ☐ Formación de conocimiento, habilidad y actitud

2.2.4 ¿En cuántos eventos ha participado Ud. durante el 2010?

a) ☐ Menos de 2

b) ☐ Entre 2 y 4

c) ☐ Mas de 4

2.2.5 ¿En que áreas claves se ha enfatizado mayormente el evento?

a) ☐ Finanzas: Instrumentos financieros

b) ☐ marketing: atención al cliente

c) ☐ Operaciones: calidad del servicio

2.2.6 Después del evento desarrollado ¿Qué metodología ha utilizado la institución para medir el aprendizaje?

a) ☐ Evaluación de desempeño laboral

b) ☐ Evaluación de metas en el puesto

c) ☐ El cambio de actitud en el trabajo

2.2.7 Después del evento de desarrollo de capacidades ¿Qué beneficios ha logrado el cliente?

a) ☐ Servicios más apropiados a sus necesidades

b) ☐ Mayor elección de productos y servicios

c) ☐ Mejor atención

3. Desempeño laboral

3.1 Eficiencia

3.1.1 Los programas de capacitación en la institución ¿Le ayudo a Ud. para incrementar su desempeño en la institución?

a) ☐ Muy favorablemente

b) ☐ Favorablemente

c) ☐ Nada favorable

3.1.2 los programas de capacitación ¿En que aspectos le ha permitido mejorar su desempeño?

a) ☐ Mejorar la comunicación y el conocimiento

b) ☐ Tener retroalimentación y decisión en su puesto

c) ☐ Definir en forma conjunta los planes de desarrollo de la institución

3.1.3 Laboralmente ¿De que forma se desenvuelve mejor Ud.?

a) ☐ Individual

b) ☐ Grupal

c) ☐ Institucional

3.1.4 A criterio personal ¿Cómo califica su nivel de desempeño en la institución financiera?

a) ☐ Muy suficiente

b) ☐ Suficiente

c) ☐ Poco suficiente



2 Eficacia

2.1 A nivel de la Institución ¿Que se ha logrado con los programas de capacitación?

- a) ☐ Aumento de la eficacia organizacional
- b) ☐ Mejoramiento de la imagen de la empresa
- c) ☐ Mejoramiento del clima organizacional
- d) ☐ Mejor relación entre Institución y empleado
- e) ☐ Adecuación a cambios e innovación

2.2 A nivel del personal ¿Que se ha logrado con los programas de capacitación?

- a) ☐ Reducción de la rotación
- b) ☐ Aumento de la eficiencia
- c) ☐ Aumento de las habilidades
- d) ☐ Elevación del conocimiento
- e) ☐ Cambio de actitud y comportamiento

2.3 A nivel de tareas y operaciones ¿Que se ha logrado con los programas de capacitación?

- a) ☐ Aumento de la productividad
- b) ☐ Mejora en la atención al cliente
- c) ☐ Mejora en la calidad de productos y servicios
- d) ☐ Mejora en el uso de tecnología
- e) ☐ Reducción del índice de errores

2.4 A visión general ¿Qué beneficios ha logrado su institución?

- a) ☐ Conduce a mayor rentabilidad
- b) ☐ Mejora el conocimiento del puesto de trabajo
- c) ☐ Mayor identificación con objetivos de institución
- d) ☐ Comprensión de políticas
- e) ☐ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas en la institución

Validación del instrumento de levantamiento de información
Vistos el cuestionario, diseñada en relación con las variables, indicadores e índices, así como en cumplimiento de los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Grados y Títulos-UNAMBA, se **VALIDA** el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información.

Abancay, 10 de octubre del 2011.

Fecha de encuesta:.....

Zona de encuesta:.....

Realizado por:.....

Fecha de supervisión:.....

Supervisado por:.....

Fecha de procesamiento:.....

Anexo N° 03
CUESTIONARIO N° 03
 (Dirigido al cliente)

Señores trabajadores de la CMAC-Cusco, Agencia Abancay, la encuesta dirigida tiene por finalidad recabar información para la realización de la tesis **“El Desarrollo de Capacidades en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay, 2010”** por lo es muy necesario facilitarnos una respuesta objetiva. Muchas gracias.

Marque con un aspa (X) en la respuesta que cree conveniente.

N°	Aspectos a considerar en el desempeño del personal de la CMAC Cusco-Abancay	Nivel de Satisfacción				
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Pobre
1	Prontitud en el servicio que le presta el personal					
2	Disposición del personal por atender al cliente					
3	Amabilidad del personal al atenderlo.					
4	Dominio del puesto de trabajo					
5	Conocimiento del personal para acceder a consultas					
6	Confianza en el servicio que facilita el personal					
7	Pulcritud de los empleados en la atención al cliente					
TOTAL						

Validación del instrumento de levantamiento de información

Vistos el cuestionario, diseñada en relación con las variables, indicadores e Índices, así como en cumplimiento de los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Grados y Títulos-UNAMBA, se **VALIDA** el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información.

Abancay, 10 de octubre del 2011.

Fecha de encuesta:.....

Fecha de supervisión:.....

Zona de encuesta:.....

Supervisado por:.....

Realizado por:.....

Fecha de procesamiento:.....



"El Desarrollo de Capacidades en el Desarrollo Laboral de los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay"

Prueba de Hipótesis variable Desarrollo de Capacidades

VARIABLE INDEPEND.	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND. ESCAL (b)	POND. (a)*(b)	VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)	VALOR DE INDICE (VI)
	INDICADORES	SUB INDICADORES	Items	Nº	(%) (a)						
DEAROLLO DE CAPACIDADES	2.1. Organización de Aprendizaje	2.1.1 concepción de desarrollo de capacidades	a. Una cultura de aprendizaje de la persona	10	50,00	3	150,00	80,00	7	560,00	
			b. La persona protagonista de cambios	8	40,00	2	80,00				
			c. Una actitud de mayor productividad	2	10,00	1	10,00				
		2.1.2. Orientación de aspiración en la institución	a. A mejor puesto de trabajo	7	35,00	3	105,00	73,33	8	586,67	
			b. A mejores remuneraciones	10	50,00	2	100,00				
			c. A elevar la productividad	3	15,00	1	15,00				
		2.1.3. El aprendizaje como desafio	a. Siempre	12	60,00	3	180,00	85,00	6	510,00	
			b. A veces	7	35,00	2	70,00				
	c. No siempre		1	5,00	1	5,00					
	2.1.4. Orientación del aprendizaje	a. A la adaptación de cambios del entorno	10	50,00	2	100,00	63,33	9	570,00		
		b. A la creatividad e innovación	8	40,00	2	80,00					
		c. A la integración de objetivos	2	10,00	1	10,00					
	2.2 Desarrollo Humano	2.2.1. Organizacion de eventos de desarrollo de capaciddees	a. Siempre	13	65,00	3	195	86,67	3	260,00	
			b. A veces	6	30,00	2	60				
			b. No siempre	1	5,00	1	5				
		2.2.2. Estimulacion de desarrollo de eventos	a. Elevar el nivel de productividad	5	25,00	3	75,00	71,67	7	501,67	
			b. Equldad en desarrollo de trabajadores	13	65,00	2	130,00				
			c. Potenciar a los trabajadores	2	10,00	1	10,00				
		2.2.3. Tipo de evento	a. Capacitación	14	70,00	3	210,00	86,67	4	346,67	
			b. Adiestramiento	4	20,00	2	40,00				
c. Formación de conocimiento, habilidad y actitu			2	10,00	1	10,00					
2.2.4. Participación en eventos		a. Menos de 2 eventos	2	10,00	3	30,00	65,00	6	390,00		
		b. Entre 2 y 4 eventos	15	75,00	2	150,00					
		c. Más de 4 eventos	3	15,00	1	15,00					
2.2.6. Areas de enfatización del evento	a. Finanzas: instrumentos financieros	7	35,00	3	105,00	73,33	4	293,33			
	b. Marketing: atención al cliente	10	50,00	2	100,00						
	c. Operaciones: calidad del servicio	3	15,00	1	15,00						
2.2.7. Evaluacion del aprendizaje de evento	a. Evaluación de desempeño laboral	10	50,00	3	150,00	80,00	3	240,00			
	b. Evaluación de metas en el puesto de trabajo	8	40,00	2	80,00						
	c. Cambio de actitud en el trabajador	2	10,00	1	10,00						
2.2.9. Beneficios logrados en el cliente por evento	a. Servicios mas apropiados a sus necesides	10	50,00	3	150,00	80,00	3	240,00			
	b. Mejor elección del producto y servicio	8	40,00	2	80,00						
	c. Mejor atención	2	10,00	1	10,00						
V.I.											
2226,67											
30											
74,22											
V.I.											
2271,67											
30											
75,72											

Anexo N° 05

"El Desarrollo de Capacidades en el Desarrollo Laboral de los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Abancay"

Prueba de Hipótesis variable Desempeño Laboral

VARIABLE DEPEND	DEFINICIÓN OPERACIONAL			ENCUESTAS		POND. ESCAL (b)	(a)*(b)	VALOR EQUIV (%) (c)	COEFIC. PONDER (d)	VALOR INDICAD. (c)*(d)	VALOR DE INDICE (VI)
	INDICADORES	SUB INDICADORES	Items	N°	(%) (a)						
DESARROLLO LABORAL	3.1. Eficiencia	3.1.1. Incremento de desempeño con eventos	a. Muy favorablemente	15	75,00	3	225,00	90,00	7	630,00	79,87
			b. Favorablemente	4	20,00	2	40,00				
			c. Nada favorable	1	5,00	1	5,00				
		3.1.2. Aspectos de mejora de desempeño con eventos	a. Mejorar la comunicación conocimientos	8	40,00	3	120,00	80,00	8	640,00	
			b. Tener retroalimentación y decisión en puesto	11	55,00	2	110,00				
			C. Definir en conjunto los planes de desarrollo	2	10,00	1	10,00				
		3.1.3. Mejor forma de desenvolvimiento laboral	a. Individual	3	15,00	1	15,00	88,33	6	530,00	V.I.
			b. Grupal o equipos de trabajo	16	80,00	3	240,00				
			c. Institucional o sistema	1	5,00	2	10,00				
		3.1.4. Nivel de desempeño laboral	a. Muy suficiente	13	65,00	3	195,00	86,67	9	780,00	2580,00 30 86,00
			b. Suficiente	6	30,00	2	60,00				
			c. Poco suficiente	1	5,00	1	5,00				
	3.2. Eficacia	3.2.1. Logro organizacional con fortalecimiento	a. Aumento de eficacia organizacional	0	0,00	5	0,00	70,00	8	560,00	
			b. Mejoramiento de imagen de la empresa	11	55,00	4	220,00				
			c. Mejoramiento de clima organizacional	8	40,00	3	120,00				
			d. Mejor relación entre institución y trabajador	1	5,00	2	10,00				
			e. Adecuación a cambios e innovación	0	0,00	1	0,00				
		3.2.2. Logro personal con programas de fortalecimiento	a. Reducción de rotación	1	5,00	2	10,00	83,00	7	581,00	
			b. Incremento de la eficiencia	9	45,00	5	225,00				
			c. Incremento de habilidades	6	30,00	4	120,00				
			d. Elevación del conocimiento	4	20,00	3	60,00				
			e. Cambio de actitud y comportamiento	0	0,00	1	0,00				
		3.2.3. Logros en tareas y operaciones con fortalecimiento	a. Aumento de la productividad	4	20,00	5	100,00	67,00	9	603,00	
			b. Mejora en la atención del cliente	4	20,00	4	80,00				
			c. Mejora en la calidad de productos y/o servicios	8	40,00	3	120,00				
			d. Mejora en el uso de tecnología	3	15,00	2	30,00				
			e. Adecuación a cambios e innovación	1	5,00	1	5,00				
		3.2.4. Beneficios logrados por la institución	a. Conduce a mayor rentabilidad	5	25,00	3	75,00	78,00	6	468,00	V.I. 2212,00 30 73,73
b. Mejora el conocimiento del puesto de trabajo			6	30,00	4	120,00					
c. Mayor identificación con objetivos institucionales			7	35,00	5	175,00					
d. Comprensión de políticas			2	10,00	2	20,00					
e. Agiliza la toma de decisiones y solución de p			0	0,00	1	0,00					

Anexo N° 06

**"El Desarrollo de capacidades en el desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito
Cusco S.A Agencia Abancay, 2010"**

Proceso del Modelo SERVQUAL - SERVPERF PERCEPCION en Desempeño laboral Finaciero de la CMAC Cusco agencia Abancay

N°	Aspectos a considerar en el desempeño del personal de la CMAC Cusco S. A. agencia Abancay	Nivel de Percepción-Satisfacción				
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
		5	4	3	2	1
	Confiabilidad					
1	Conocimiento del personal para acceder a consultas		29	63	10	1
2	Confianza en el servicio que facilita el personal		35	56	12	
	Responsabilidad					
3	Prontitud en el servicio que le presta el personal	1	17	68	16	1
4	Disposición del personal por atender al cliente		23	70	9	1
	Seguridad					
5	Amabilidad del personal al atenderlo.		35	53	14	1
	Empatía					
6	Dominio del puesto de trabajo		36	51	16	
	Bienes tangibles					
7	Pulcritud de los empleados en la atención al cliente	8	38	32	25	
TOTAL		9	213	393	102	4