



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Gestión Industrial

**SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN UNA
EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS**

Ing. Julio Ricardo Caballeros Secaida

Asesorado por el M.A. Ing. Arnaldo Ademar Alvarado Cifuentes

Guatemala, octubre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN UNA
EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ING. JULIO RICARDO CABALLEROS SECAIDA

ASESORADO POR EL M.A. ING. ARNALDO ADEMAR ALVARADO
CIFUENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

MAESTRO EN ARTES GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
DIRECTOR	Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADORA	Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
EXAMINADORA	Dra. Aura Marina Rodríguez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Escuela Estudios de Postgrado con fecha 6 de agosto de 2018.

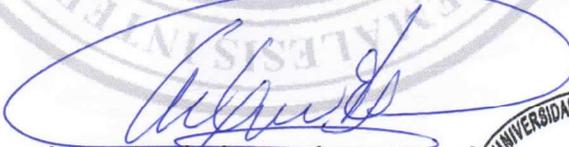
Ing. Julio Ricardo Caballeros Secaída



DTG. 566.2021.

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS**, presentado por el Ingeniero **Julio Ricardo Caballeros Secaída**, estudiante de la **Maestría en Artes en Gestión Industrial**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, octubre de 2021.

AACE/cc



Guatemala, octubre de 2021

LNG.EEP.OI.061.2021

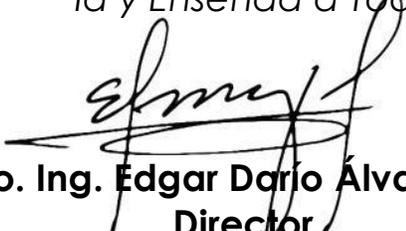
En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

**“SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS
EN UNA EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS”**

presentado por **Julio Ricardo Caballeros Secaída** quien se identifica con carné **200312723** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“*Id y Enseñad a Todos*”


Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director

**Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería**



Guatemala, 08 de mayo de 2021

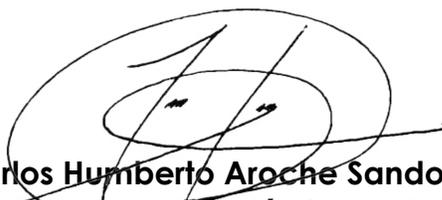
Maestro
Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Presente.

Estimado Mtro. Álvarez:

Por este medio le informo que he revisado y aprobado el **informe final** del trabajo de graduación titulado: **“SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS”** Del estudiante Julio Ricardo Caballeros Secaída, del programa de Maestría en **Artes en Gestión Industrial**.

Con base en la evaluación realizada hago constar la originalidad, calidad, validez, pertinencia y coherencia según lo establecido en el *Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobados por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014*. Cumpliendo tanto en su estructura como en su contenido, por lo cual el protocolo evaluado cuenta con mi aprobación.

“Id y Enseñad a Todos”



M.A. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Gestión Industrial
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería

Guatemala, abril de 2021.

M.A. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí

Director

Escuela de Estudios de Postgrado

Presente

Estimado M.A. Ing. Álvarez Cotí

Por este medio informo a usted, que he revisado y aprobado el Trabajo de Graduación y el Artículo Científico: **"SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS"** del estudiante **Julio Ricardo Caballeros Secaida** del programa de Maestría en **Gestión Industrial**, identificado con número de carné: **200312723**.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.



Arnaldo Alvarado Cifuentes
INGENIERO INDUSTRIAL
COL. 6807

M.A. Ing. Arnaldo Ademar Alvarado Cifuentes

Colegiado No. 6807

Asesor de Tesis

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por darme la oportunidad de llegar a este punto de mi vida y sus bendiciones.
Mis padres	Julio César Caballeros (q. e. p. d) y Berta Secaida Lucero. Por el sacrificio, el aprendizaje, amor y apoyo que me brindaron cada día.
Mi esposa	Ana Judith González Fuentes de Caballeros. Por enfrentar cada reto junto a mí, por su amor y apoyo incondicional para cumplir esta meta.
Mis hijos	Ricardo Antonio y Sofía Beatriz Caballeros González por ser mi inspiración cada día.
Mi suegra	Cecilia Judith Fuentes Roca. Por apoyar mi carrera y abrirme las puertas de su casa.
Mi asesor	M.A. Ing. Arnaldo Ademar Alvarado Cifuentes. Por aceptar el reto de asesorar mi tesis.
Mis hermanos	Por su apoyo y cariño.
Mis amigos	Que estarán por siempre en mis pensamientos y fueron de gran ayuda en este viaje.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala Por ser mí casa de estudios y abrirme sus puertas para superarme profesionalmente.

Facultad de Ingeniería Por darme el privilegio de pertenecer a esta Facultad y los aprendizajes para mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN	XI
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS	XIII
OBJETIVOS	XV
RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Industria de microfinanzas.....	1
1.1.1. La microempresa.....	2
1.1.2. Principales operadores en el sistema financiero supervisado y no supervisado por la Superintendencia de Bancos (SIB)	2
1.1.3. Unidades de microfinanzas bancarias (UMB).....	3
1.1.4. Cooperativas de ahorro y crédito.....	3
1.1.5. Instituciones microfinancieras y organizaciones no gubernamentales.....	3
1.1.6. Tipos de créditos	4
1.1.7. Grupos solidarios.....	4
1.1.8. Bancos comunales	5
1.1.9. Crédito individual	5
1.2. Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.....	7

1.2.1.	Sistema de <i>buy</i> o de mercado	7
1.2.2.	Sistema <i>make</i> o interno.....	7
1.2.3.	Gestión de Recursos Humanos	8
1.3.	La Administración de Recursos Humanos (ARH)	8
1.3.1.	Administración de Recursos Humanos como proceso.....	9
1.3.1.1.	Subsistemas de la ARH.....	9
1.3.2.	Políticas de Recursos Humanos.....	11
1.3.3.	Gestión del Talento Humano	13
1.3.4.	Análisis de puestos por competencias	14
1.3.5.	Reclutamiento de personal interno y externo.....	15
1.3.5.1.	Reclutamiento interno.....	16
1.3.5.2.	Reclutamiento externo.....	16
1.3.6.	Selección de personal y técnicas de selección.....	17
1.3.6.1.	Elección de las técnicas de selección ..	17
1.4.	Competencias evaluación del desempeño y rotación de personal	18
1.4.1.	Competencias	18
1.4.2.	Competencias laborales.....	19
1.4.2.1.	Niveles de una competencia	19
1.4.3.	Diseño del proceso de recursos humanos por competencias.....	20
1.4.3.1.	Competencias cardinales.....	21
1.4.3.2.	Competencias específicas	22
1.4.4.	Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias	23
1.4.5.	Evaluación del desempeño	24
1.4.5.1.	Métodos de evaluación del desempeño.....	25

1.4.6.	Evaluación por competencias.....	26
1.4.6.1.	Capacitación y desarrollo del personal.....	27
1.4.7.	Rotación de personal	28
1.4.8.	La rotación de personal y sus costos	29
1.4.8.1.	Costos primarios de la rotación de personal.....	30
1.4.8.2.	Costos secundarios de la rotación de personal.....	32
1.4.8.3.	Repercusiones en la producción	32
1.4.8.4.	Costo laboral extraordinario.....	32
1.4.8.5.	Costos operativo extra	33
1.4.8.6.	Costos terciarios de la rotación de personal.....	33
1.4.9.	Causas y efectos de la rotación de personal.....	33
1.4.9.1.	Efectos de la rotación de personal	35
1.4.10.	Índice de rotación de personal.....	36
2.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	41
3.1.	Identificación de las causas principales de la rotación de personal	41
3.2.	Análisis diagrama Ishikawa	42
3.3.	Análisis diagrama de Pareto.....	44
3.4.	Entrevistas de salida	45
3.5.	Definición las competencias necesarias de los asesores de créditos, para alcanzar sus metas de colocación y riesgo.	51

3.6.	Determinación de los beneficios de un sistema de gestión de talento humano por competencias de asesores de créditos. ...	59
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	61
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES.....	67
	REFERENCIAS.....	69
	APÉNDICES.....	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Los cinco subsistemas de la ARH y su interacción.....	10
2. Proceso global ARH.....	12
3. Niveles de una competencia.....	20
4. Definición de competencias.....	21
5. Competencias cardinales.....	22
6. Competencias específicas.....	23
7. Pasos para realizar un sistema de gestión por competencias	24
8. Métodos de evaluación de desempeño	26
9. Costos primarios de la rotación de personal	31
10. Causas internas y externas de la rotación de personal	34
11. Índice de rotación de personal	42
12. Diagrama Ishikawa efectos y consecuencias de la rotación de asesores de crédito.....	43
13. Diagrama Pareto causas de rotación de asesores	45
14. ¿Cuánto tiempo trabajó como asesor de créditos en la empresa?.....	46
15. ¿La empresa proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de sus atribuciones?.....	46
16. ¿La meta mensual se daba a conocer en el tiempo adecuado?.....	47

17. ¿Considera que la meta es alcanzable?.....	47
18. ¿Considera que existe la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la empresa?... ..	48
19. ¿Cómo describe el ambiente laboral de la empresa?.....	48
20. ¿Considera que la empresa cuenta con prestaciones laborales atractivas?	49
21. ¿Las relaciones entre jefes y colaboradores son de apoyo y desarrollo? ..	49
22. ¿Las relaciones entre compañeros se desarrollan en un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo?	50
23. ¿Su remuneración salarial fue adecuada?	50
24. ¿La causa de su retiro se debió a cuál de los siguientes motivos?	51

TABLAS

I. Fórmula para el cálculo de la muestra poblaciones finitas.....	XVIII
II. Métodos de microcrédito	6
III. Contrataciones y desvinculaciones de asesores de créditos.....	41
IV. Análisis de causas de rotación de asesores de créditos.....	44
V. Selección ponderada de competencias cardinales	52
VI. Selección ponderada de competencias específicas.....	53
VII. Competencia confianza en sí mismo.....	53
VIII. Competencia orientación a resultados	54
IX. ICompetencia trabajo en equipo	54
X. Competencia innovación y flexibilidad al cambio.....	55

XI.	Competencia control y mejora del desempeño	55
XII.	Competencia solución de problemas	56
XIII.	Competencia conocimiento de productos y servicios	56
XIV.	Competencia impacto e influencia.....	57
XV.	Competencia habilidad analítica.....	57
XVI.	Competencia de conocimiento organizacional	58

GLOSARIO

Atribuciones	Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa un cargo.
Capital humano	Se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.
Competencias	Se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. Son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.
Dotación de personal	Consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo, seleccionar los candidatos más adecuados, orientarlos y asignarlos a los distintos puestos de trabajo.
Gestión	Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.
Indicador	Son mediciones cuantificables, acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización.

Índice de rotación de personal	Es el volumen de personal que ingresan y forman parte de una organización y los que se desvinculan de la misma.
Metodología	Se define como el grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo.
Políticas	Son reglas que surgen con la necesidad de establecer las normas, para garantizar el buen desempeño.
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
Productividad	Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado durante un período determinado.

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación tuvo como objetivo el análisis de las causas de rotación de personal y el diseño e implementación de un sistema de Gestión de Talento Humano por competencias en una empresa de negocios de microfinanzas, la cual surge de la necesidad de controlar la rotación de asesores de crédito, que cuentan con un perfil especializado para la atención de clientes y carteras de crédito.

La metodología utilizada fue basada en un diseño no experimental con enfoque mixto, utilizando la revisión documental y la medición de variables, para la creación de un sistema de gestión de talento humano por competencias en una empresa de negocios de microfinanzas, realizando entrevistas de salida y analizando información brindada por la empresa para conocer las causas más comunes de la desvinculación de personal y las competencias necesarias con las que debe de contar un asesor de negocios.

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación documental proporcionada por la empresa, se definió el índice de rotación de asesores de crédito del 20.51 %, y por medio de encuestas de salida se obtuvo la percepción del personal retirado, dando a conocer las causas más frecuentes de desvinculación dese un punto de vista diferente, identificando información importante de causas que son controlables por la empresa.

Los beneficios obtenidos en la implementación las competencias laborales necesarias y el perfil de puesto de trabajo, aportan al proceso de selección y contratación de asesores de crédito, una sistematización del proceso actual, brindando herramientas útiles para seleccionar correctamente a un posible candidato que cumpla el perfil necesario y posteriormente medir el desempeño laboral y las necesidades de capacitación. Adicionalmente de los efectos y consecuencias que pueden ser controlables para mejorar la productividad.

Se concluye dándole énfasis a la retroalimentación para la empresa de la necesidad de la implementación de un sistema de gestión de talento humano por competencias, que permita la dotación de asesores de crédito que cumplan con el perfil del puesto adecuado, definiendo las competencias laborales necesarias y el perfil del puesto para atender a los clientes y lograr sus atribuciones adecuadamente, permitiendo también la automatización del proceso de selección y contratación, por medio de entrevistas enfocadas a las tareas, situaciones y experiencia necesaria para el correcto desempeño de sus labores.

Se recomienda aplicar el sistema de gestión del talento humano por competencias y la creación de perfiles de puestos y definición de competencias laborales a todas las áreas y puestos de la empresa, con el fin de sistematizar y dar uniformidad en la selección, contratación y el cumplimiento de las atribuciones que demanda cada puesto. Estableciendo también un proceso que pueda ser medido y mejorado continuamente impactando en los resultados deseados por la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS

La empresa tuvo un crecimiento del 30 % de asesores de créditos en el año 2016 al 2017, por lo que la rotación de asesores se incrementó un 10.47 % por diferentes causas y las carteras de créditos colocados se quedaron sin ser atendidas por completo, o fueron asignadas temporalmente a otro asesor, ocasionándoles una carga de trabajo mayor en un promedio de cinco meses, este es el tiempo en lo que un nuevo asesor es seleccionado y capacitado.

Los asesores de crédito cuentan con un perfil especializado, deben cumplir con competencias necesarias para la atención de las carteras de créditos. La falta de asesores de créditos provocó que existieran carteras de créditos colocados que no fueran atendidas en su totalidad, dando como resultado un aumento en las carteras morosas, se toma como referencia el incremento en el porcentaje de riesgo que aumentó un 2 % equivalente a Q510, 000.00 en el año 2017, con respecto al mismo período del año 2016.

No contar con la cantidad de asesores de créditos hizo que se generaran pérdidas económicas relacionadas con los créditos, en los que las cuotas correspondientes no fueron pagadas en la fecha de compromiso.

- Formulación del problema

- Pregunta central

¿Cómo un sistema de gestión de talento por competencias humano mejorará la incorporación de asesores de créditos en una empresa dedicada a las microfinanzas?

- Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son las causas principales de la rotación de personal?
 - ¿Cuáles son las competencias necesarias de los asesores de créditos para alcanzar sus metas de colocación y riesgo?
 - ¿Cuáles son los beneficios de un sistema de gestión de talento humano por competencias?

OBJETIVOS

General

Proponer un sistema de Gestión de Talento Humano por competencias en una empresa de negocios de microfinanzas, para la dotación de asesores de créditos.

Específicos

- Identificar las causas principales de la rotación de personal.
- Definir las competencias necesarias de los asesores de créditos, para alcanzar sus metas de colocación y riesgo.
- Determinar los beneficios de un sistema de gestión de talento humano por competencias.

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

La investigación tiene un enfoque mixto no es experimental, porque no se utilizaron ensayos de laboratorio para conocer los resultados o determinar la información en el proyecto. El enfoque es cualitativo, porque utiliza la revisión documental cuando se investiga antecedentes del problema y marco teórico; cuantitativo porque se utiliza la medición de variables para el control de proceso. Transversal porque el estudio de investigación está delimitado en tiempo, determinada por un inicio y fin del proyecto.

El diseño no experimental de un sistema de Gestión de Talento Humano, inició con la creación del perfil del puesto, las competencias necesarias para el puesto de trabajo, las causas de desvinculación y análisis de las variables respecto a los lineamientos recomendados, para evaluar propuestas de cambio para una mejor gestión.

El tipo de investigación es descriptivo porque se contó con la información de carteras de créditos y las funciones que realiza el puesto de trabajo; además se contó con los reportes estadísticos de comportamiento de ingresos y egresos de asesores de crédito a la institución y las causas de desvinculación de los mismos.

La investigación propuesta se abordó con un alcance descriptivo, porque se conoce el proceso de colocación y recuperación de créditos, gestión de personas, desvinculaciones y perfil de puestos de trabajo que permite evaluar y conocer el proceso de recursos humanos utilizado para el ingreso de asesores de créditos a la institución. Adicionalmente se contó con información, a partir de la revisión

de documentos organizacionales para analizar y estudiar las causas más frecuentes en la salida de asesores de créditos.

- Cálculo de la muestra para poblaciones finitas

Se utilizó la fórmula para el cálculo de la muestra de poblaciones finitas menor a cien mil personas. Se calcula el tamaño de la muestra sabiendo que la población de la región central es de 43 asesores de crédito, utilizando un nivel de confianza del 95 % y un error máximo de 5 %

Tabla I. **Fórmula para el cálculo de la muestra poblaciones finitas**

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{43 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 \times (43 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 27.29$$

La muestra por utilizar será de 27 asesores de crédito

Fuente: elaboración propia.

INTRODUCCIÓN

La industria de las microfinanzas en Guatemala apoya a la economía del país, otorga créditos para hacer crecer los negocios de los microempresarios, esto hace que el perfil del asesor de créditos encargado de brindar la atención a estos clientes sea especializado.

La investigación busca la sistematización para definir los procesos que se realizarán en las situaciones de contratación de asesores de crédito, por medio de competencias mejorando la calidad, documentando procesos clave y volverlos homogéneos.

El trabajo de investigación se enfocó en la creación de un sistema de gestión del talento humano, con el fin de incorporar a la empresa personal con las competencias necesarias para brindar a los clientes una atención especializada y disminuir la rotación de asesores de crédito.

Al tener menos personal se corría el riesgo de no atender a los clientes de una manera adecuada, provocando pérdidas por la falta de seguimiento en la colocación y cobro de carteras de crédito.

Se benefició, principalmente a la empresa, mediante la definición de las competencias necesarias con las que debe de contar cada asesor de crédito, las causas y efectos que trae la desvinculación de personal y una adecuada atención de los clientes.

Con el estudio piloto se evidencio que se logra mejorar la atención a microempresarios y sus negocios, con asesores de crédito que atiendan sus necesidades y brinden un servicio que llene sus expectativas.

El trabajo de investigación contiene una distribución de los siguientes capítulos:

El capítulo 1 describe la teoría que tiene relación con las competencias laborales necesarias con las que debe de contar un asesor de microfinanzas, tomando los conceptos de la gestión de recursos humanos, la administración de recursos humanos como un proceso y sus políticas. La industria de microfinanzas, el microempresario, los principales operadores de microfinanzas en Guatemala.

En el capítulo 2 se realiza el desarrollo de la investigación, se redactan los pasos a seguir o faces para alcanzar los objetivos.

En el capítulo 3 presentan los resultados obtenidos en la investigación, dando un panorama real de la empresa, su de gestión de talento humano previo a la implementación del sistema de gestión de talento humano por competencias, sus debilidades y causas principales de la desvinculación de asesores de crédito y la propuesta para determinar los pasos a seguir para lograr el impacto deseado.

El capítulo 4 discuten los resultados y se detalla la argumentación interna y externa de la investigación y la triangulación de los datos.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Industria de microfinanzas

La falta de oportunidad de crédito para el sector informal en el área rural fue un factor importante para la inclusión de las microfinanzas, De León (2009), menciona que Guatemala es un país con diferencias socioeconómicas y desarrollo sobrepasando el 55 % de guatemaltecos que viven en condiciones de pobreza y más del 90 % vive en el área rural, teniendo menor oportunidad de acceso a crédito.

Por otra parte, Gutiérrez (2009), indica que en Guatemala existen dos tipos de instituciones microfinancieras: las instituciones reguladas que están conformadas por los bancos del sistema y las instituciones no reguladas conformadas por instituciones no gubernamentales (ONG), las organizaciones privadas de desarrollo financiero (OPDF) y las cooperativas de ahorro y crédito (CAC).

Existen diferencias en los tipos de créditos que brinda las instituciones reguladas y no reguladas De León (2009), indica que en el sector regulado el destino del crédito otorgado es para capital de trabajo o consumo con un plazo no mayor a 18 meses, mientras que el crédito del sector no regulado tiene destinos para vivienda en plazos hasta 10 años.

De tal manera las instituciones microfinancieras ayudan a la economía del país atendiendo al denominado sector informal, otorgándoles créditos para el desarrollo de sus negocios.

1.1.1. La microempresa

En Guatemala son utilizados diferentes criterios para definir a las microempresas, Gutiérrez (2009), “Las variables usadas con mayor frecuencia en las definiciones son valor de los activos, del capital, de las ventas anuales, del crédito y número de trabajadores” (p.10). Adicionalmente la definición de microempresa también puede variar por la región del país en donde se encuentre.

La clasificación de la microempresa varía utilizando varios criterios, en los más comunes la cantidad de trabajadores, las ventas anuales y sus activos, como lo indica la Unión Europea citado por Gutiérrez (2009), clasificando a la microempresa como toda empresa una cantidad de trabajadores inferior a diez personas y un nivel de ventas menor a dos millones de euros.

Algunas características de las microempresas, según el informe de la Organización de Naciones Unidas para el desarrollo industrial citado por Lemus, (2005), indica que las características más comunes es que están a cargo de un solo dueño, por lo general no están inscritas como empresas formales y no pagan impuestos.

1.1.2. Principales operadores en el sistema financiero supervisado y no supervisado por la Superintendencia de Bancos (SIB)

Dentro de los principales operadores del sistema financiero guatemalteco que no son supervisados por la Superintendencia de Bancos de Guatemala se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito (CAC), las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las instituciones especializadas en microfinanzas (IMF).

1.1.3. Unidades de microfinanzas bancarias (UMB)

Las unidades de microfinanzas bancarias surgen a raíz del interés de las instituciones bancarias a incursionar en el sector de las finanzas informales o el segmento de las microfinanzas, De León (2009) indica que los bancos están sujetos a regulaciones por la SIB y que están normados por la ley de bancos y grupos financieros del año 2002 y también por la ley de supervisión financiero del mismo año.

1.1.4. Cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas son las instituciones más antiguas en otorgar microcréditos, el crédito otorgado es utilizado para comercio, construcción, vivienda y consumo.

La SIB (2011), describe a las cooperativas especializadas como las que se ocupan de una actividad económica o social en actividades que pueden ser agrícolas, pecuarias, artesanales ahorro y vivienda, entre otras.

Por otra parte, define a las cooperativas integrales o servicios varios, indicando que son las que se ocupan de otras actividades económicas culturales o sociales, su objetivo es satisfacer otras necesidades complementarias de sus asociados.

1.1.5. Instituciones microfinancieras y organizaciones no gubernamentales

Las instituciones microfinancieras o IMF son organizaciones que no están sujetas a la supervisión de la SIB, como lo explica la Superintendencia de Bancos

de Guatemala (2011), definiéndolas como organizaciones que toman las figuras de ONG o fundaciones sin fines de lucro.

1.1.6. Tipos de créditos

El término de microcrédito es diferente al de microfinanzas, frecuentemente tiende a confundirse, pero ambos son servicios financieros diferentes. El microcrédito es un servicio que se encuentra dentro de las microfinanzas. Gutiérrez (2009) menciona que las microfinanzas incluyen “además de préstamos, captación de ahorros, transferencias de dinero y seguros” (p.12).

Los clientes de microcrédito son en su mayoría trabajadores por cuenta propia o propietarios de negocios informales con ingresos variables difíciles de comprobar por medio de registros contables o por medio del sistema financiero nacional.

Altamirano (2013), define el microcrédito como: “un préstamo en pequeñas cantidades de dinero que una organización privada o banco da a las personas para cubrir alguna necesidad, en especial las relacionadas con negocios” (p.6).

Para la concesión de créditos al sector de microfinanzas, los métodos más utilizados o difundidos son: grupos solidarios, bancos comunales y crédito individual.

1.1.7. Grupos solidarios

Este tipo de crédito es otorgado de forma grupal, según explica Gutiérrez (2009) se otorga a personas que son miembros de un grupo que se vuelve solidario por el préstamo de los demás y viceversa, si uno de los miembros del grupo no cubre su pago, los otros integrantes tienen el compromiso de aportar el

dinero para cubrir la cuota. Los grupos son conformados por personas que se conocen entre ellos mismos y cuentan con una organización conformada por un coordinador y un secretario o tesorero encargados de dirigir las reuniones del grupo y de recolectar el dinero para el pago del crédito.

1.1.8. Bancos comunales

Los bancos comunales no cuentan con garantías reales, las mismas están constituidas por la aceptación del grupo. Gutiérrez (2009) define a los bancos comunales como grupos de personas conformados de entre 30 a 50 participantes en su mayoría mujeres, cada banco cuenta con un comité y un reglamento interno, se fondea con los ahorros que generan sus miembros o por el préstamo que proveen las instituciones microfinancieras.

El número de participantes para este tipo de crédito puede variar, según la empresa, el respaldo que tiene la institución financiera para otorgar el crédito como lo menciona Altamirano (2013), el respaldo o garantía es el mismo grupo, debido a que cuando un integrante no puede pagar su cuota, el resto de las participantes paga la deuda de esa persona.

1.1.9. Crédito individual

Este método es más parecido al utilizado por la banca tradicional, siendo el deudor una persona y no un grupo. Gutiérrez (2009) indica que, bajo la modalidad de crédito individual, el titular es una persona que cuenta con garantías personales. El monto y el plazo son mayores al que se le proporciona a los grupos solidarios o banca comunal y en algunas ocasiones cuenta con historial crediticio.

La modalidad de crédito individual está destinada a comerciantes y el crédito es utilizado por lo general a capital de trabajo. Altamirano (2013) indica que el crédito individual se otorga a una sola persona que tenga un negocio, con una permanencia de un año como mínimo y que presente un fiador como garantía, el fiador debe de tener un sueldo mensual fijo o algún inmueble que sirva como garantía del dinero prestado y es el encargado de pagar la deuda si el deudor no paga. Como se menciona en la tabla III, existen diferencias en los métodos de microcrédito grupal y microcrédito individual.

Tabla II. **Métodos de microcrédito**

Método grupal	Método individual
A nivel de los clientes	
Se concede el préstamo con la condición de que los clientes se garanticen mutuamente en forma solidaria.	Acepta cualquier tipo de colateral, incluso la prenda simbólica.
Los miembros del grupo actúan como fuente de apoyo, de concejo y respaldo.	Libera a los clientes de la formación de grupos y de ser responsable de la deuda de otros.
La garantía solidaria asegura el acceso al préstamo sin requerir garantías reales.	Los préstamos pueden ser ajustados a la necesidad y capacidad de cada individuo, en monto y plazo.
A nivel de las entidades de crédito	
La garantía solidaria es un fuerte incentivo al repago.	La entidad crediticia conoce mejor a los clientes al evaluarlos.
Es más fácil evaluar al cliente, ya que el grupo hizo una evaluación previa.	La combinación de la garantía prendaria simbólica junto con garantías personales puede ser muy efectiva para el repago.
El costo administrativo es más bajo para igual número de prestatarios.	Es más fácil crecer con los mejores clientes, sin que exista una restricción impuesta por el financiamiento al grupo.

Fuente: Jansson, Rosales y Westley (2003). *Eco Revista Académica*.

1.2. Sistemas de Gestión de Recursos Humanos

Dessler (2011) define la ejecución de los sistemas de recursos humanos como: las prácticas y políticas realizadas que producen en los empleados las habilidades y comportamientos que requieren las organizaciones para alcanzar las metas y los objetivos estratégicos.

El objetivo es lograr analizar la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos y el desempeño de la organización y determinar si el sistema de gestión influye positivamente en los resultados de la organización. Rodríguez (2003) describe dos filosofías o sistemas alternativos de gestión de recursos humanos denominados sistemas de mercado y el sistema interno.

1.2.1. Sistema de *buy* o de mercado

Rodríguez (2003) indica que las organizaciones con un sistema de mercado constituyen el mercado externo como la principal fuente de empleados para la organización, contratando empleados en el mercado de trabajo externo sin importar el nivel jerárquico que fuese a ocupar dentro de la organización.

1.2.2. Sistema *make* o interno

Por otra parte, Rodríguez (2003) menciona que este tipo de sistema corresponde a organizaciones con entradas limitadas a los niveles jerárquicos, desarrolla a sus colaboradores a largo plazo, la organización invierte en sus colaboradores para crear una relación laboral a largo plazo proporcionando oportunidades de crecimiento.

1.2.3. Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos son las prácticas específicas realizadas que incluyen el reclutamiento, selección, formación, desarrollo y la evaluación del desempeño, estos componentes forman un sistema que atrae, motiva, desarrolla y retiene a los colaboradores.

Rodriguez (1999) en su estudio la Gestión de Recursos Humanos en el contexto de las organizaciones y su entorno indica que una comprensión adecuada de la Gestión de Recursos Humanos requiere analizar el entorno interno externo de las organizaciones, en el entorno interno analiza, tecnología, tamaño, estructura, ciclo de vida y estrategias. En los factores externos analiza el entorno legal, social, político, sindicatos, las condiciones del mercado laboral, las características del sector industrial y las culturas.

1.3. La Administración de Recursos Humanos (ARH)

Es cada día más compleja en las organizaciones. Dessler (2011) menciona que la administración de recursos humanos está orientada a las prácticas y políticas para manejar los asuntos relacionados con las relaciones personales, en conclusión, se trata de realizar una gestión de talento humano que resulte agradable para los empleados dentro de la organización.

Esta Administración de Recursos Humanos por medio de políticas y prácticas hace que los empleados generen habilidades y comportamientos necesarios para lograr los objetivos fijados por la organización.

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos han cambiado durante el tiempo, pasó de ser el encargado de los procesos de personal a ser el

encargado de la planeación y un agente de cambio. Dessler (2011) indica que lo más importante es contratar a la gente adecuada para un puesto en la organización y desarrollarla con eficiencia, lo que demanda una contratación selectiva, trabajo en equipo y la toma de decisiones.

La productividad es uno de los propósitos de la administración de recursos humanos, el valor del capital humano será quien determina el éxito de las metas planteadas por la organización. Werther (2008) indica que el propósito de la administración del capital humano es la mejora de las contribuciones productivas que tenga el personal para la organización.

1.3.1. Administración de Recursos Humanos como proceso

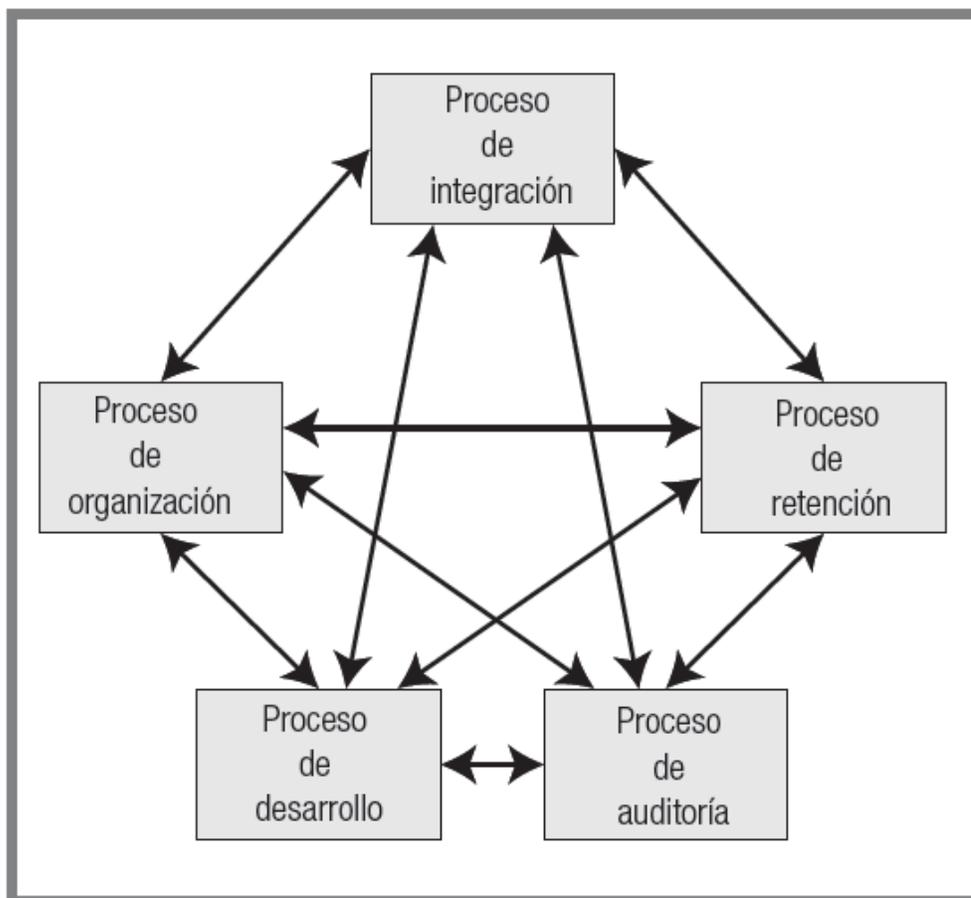
La administración de recursos humanos como un proceso es la metodología utilizada para realizar la vinculación del empleado con la organización, Chiavenato (2009), menciona que los procesos de administración de recursos humanos están divididos en cinco, siendo estos: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en estos cinco procesos básicos.

1.3.1.1. Subsistemas de la ARH

Los cinco subsistemas están relacionados, pero son independientes unos de otros en donde las personas son integradas a la organización, por medio de estos cinco pasos que conforman el proceso, como lo menciona Chiavenato (2009), “Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico, mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización” (p.119).

El proceso realizado en la administración de recursos humanos en las organizaciones tiene como objetivo captar retener y desarrollar a su personal, el cual es su activo más importante, para Chiavenato (2009), administrar los recursos humanos es la tarea de conquistar y retener a las personas en la organización para que den lo máximo de sí.

Figura 1. **Los cinco subsistemas de la ARH y su interacción**



Fuente: Chiavenato (2009). *Gestión del talento humano*.

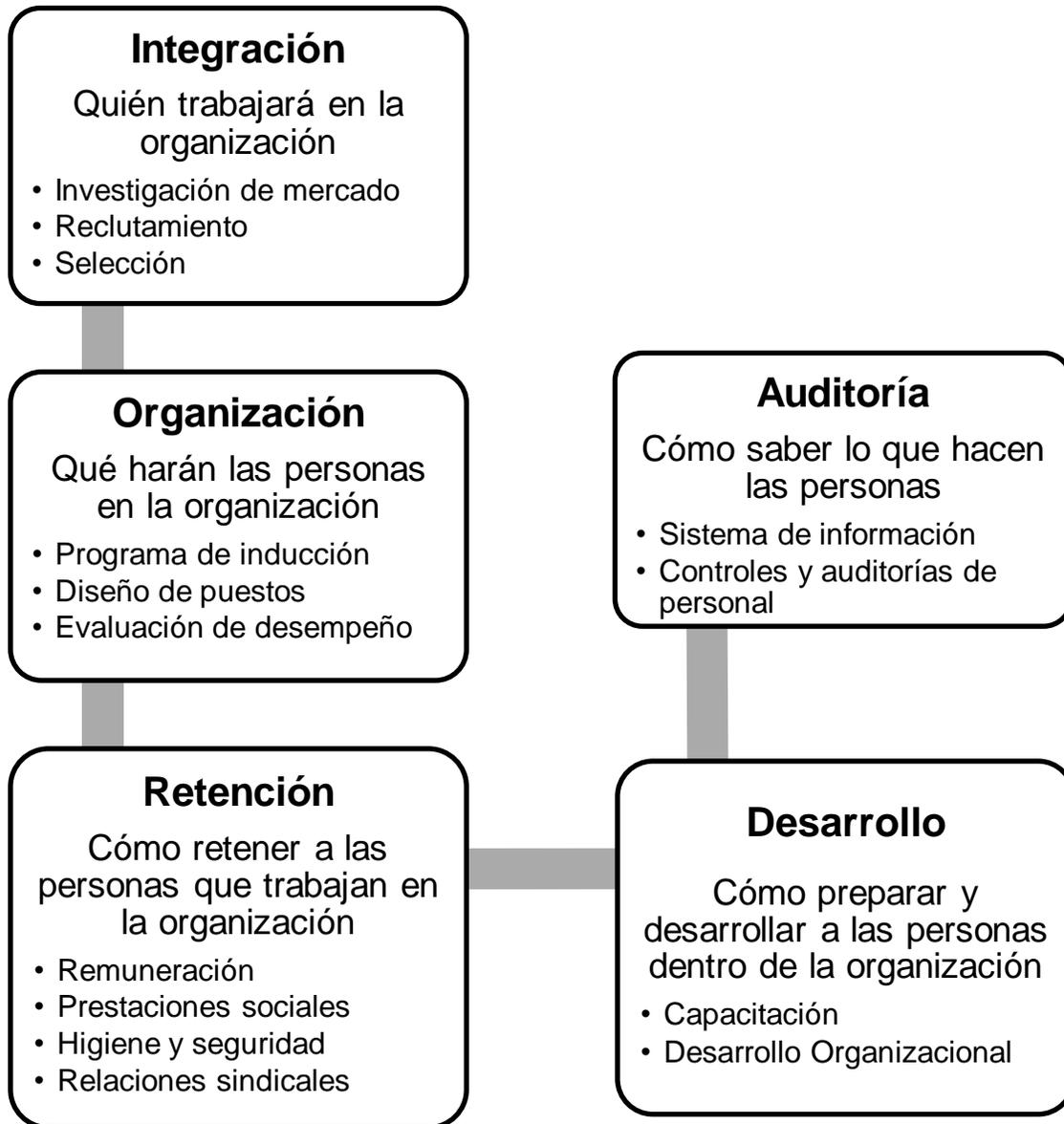
La figura 1 demuestra que los cinco subsistemas de la administración de recursos humanos están relacionados para lograr la integración y que al mismo tiempo son independientes entre sí.

1.3.2. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas son reglas que surgen con la necesidad de establecer reglas, para garantizar el buen desempeño, siendo guías para la solución de situaciones cotidianas.

Chiavenato (2009), lo define como: “la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales varían enormemente de una organización a otra” (p.120). Por otra parte, Chiavenato (2009), define también que son cinco las políticas en el proceso global de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta los siguientes aspectos: integración, organización, retención de personal, desarrollo y auditoría.

Figura 2. **Proceso global ARH**



Fuente: Chiavenato (2009). *Gestión del talento humano*.

La figura 2 detalla el proceso de la administración de recursos humanos y los pasos necesarios para cumplir con el plan desde la integración hasta la auditoría o control.

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos tienen una influencia alta en la eficacia y productividad de la organización y deben de estar definidas, según la cultura de cada empresa. Robbins (2009), menciona que las políticas necesitan ser modificadas, con el fin que reflejen las normas que están basadas en la cultura y los valores sociales, el objetivo es que puedan adaptarse a cada organización dependiendo de la cultura organizacional de cada una de ellas.

1.3.3. Gestión del Talento Humano

El éxito de las empresas en la actualidad depende de la manera en que se gestionen los recursos humanos y el equipo que lo conforma para lograr los objetivos planteados por la organización.

Es el proceso que tiene como objetivo estimar la demanda de recurso humano en la organización. Chiavenato (2009), indica que la planeación de personal es el proceso de decisión con el que se obtienen los recursos humanos necesarios, en otras palabras, es anticipar cuál es la fuerza de trabajo y el talento humano necesario en las actividades organizacionales futuras.

Las ventajas que exista una planeación de personal en las organizaciones dan como resultado una mejor utilización del capital humano logrando reducción de costos por rotación, cumplimiento de metas y una mejor productividad.

Werther (2008) menciona que las ventajas de la planeación de personal permite una mejor identificación y selección del talento, conduce a una valuación estratégica de sueldos, lleva a la disminución de costos de rotación, facilita la mejor utilización del capital humano, apunta a la alineación de la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización, se logran considerables economías de escala en las contrataciones de personal,

contribuye a una mejor coordinación de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad y brinda información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo.

La planeación de recursos humanos se debe a crecimiento, cambios o reducciones internas de personal derivado de las innovaciones tecnológicas o las condiciones del mercado laboral. Dessler (2011) plantea que la planeación de personal no debe de ser un proceso mecánico, sino que su aspecto fundamental se encuentra en predecir las habilidades y las competencias necesarias para que la organización lleve a cabo su estrategia.

1.3.4. Análisis de puestos por competencias

Para iniciar con el análisis de puestos se deben de conocer cuáles son los puestos dentro de la organización clasificándolos en categorías, ya sea por poseer funciones generales o funciones más específicas para simplificar el proceso.

Generalmente, los analistas realizan cuestionarios para obtener información homogénea de todos los puestos existentes, Werther (2008), describe el proceso para análisis de puestos como un programa de análisis en donde se identifican los deberes, responsabilidades, habilidades y desempeño del puesto que está bajo investigación. Es necesario utilizar cuestionarios idénticos para puestos similares.

El analista de puestos debe de lograr que la información refleje las diferencias que existe entre un puesto y otro, recolectando la información necesaria para identificar las competencias que los integran.

Mediante el análisis se intenta descubrir las funciones que realizará cada trabajador en su lugar de trabajo y la recolección de información sobre un puesto determinado. Dessler (2011) define el análisis de puestos como el procedimiento para determinar las responsabilidades y características que debe de tener la persona que se contratará para cubrir los puestos de trabajo.

Este análisis genera la información de los requisitos, actividades que se realiza en el puesto de trabajo, así como también las competencias necesarias para cubrir el mismo. Dessler (2011) menciona que la información obtenida se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones o perfil del puesto de trabajo.

Adicionalmente sobre la información general del puesto y sus funciones, se debe tener información importante de la persona como formación académica, competencias, habilidades y aptitudes especiales.

1.3.5. Reclutamiento de personal interno y externo

El proceso de reclutamiento de personal es la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto en una organización, al cumplir con las competencias necesarias para desarrollar las funciones de una manera adecuada. Chiavenato (2009), define el reclutamiento como: “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p.149).

La identificación del talento se realiza partiendo del análisis de puestos, identificando cuáles son las competencias necesarias con las que debe de contar el candidato, las funciones principales y responsabilidades que debe de cumplir dentro de la organización.

1.3.5.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se da en una organización cuando el candidato que se busca para cubrir una vacante se selecciona dentro de los mismos colaboradores para ocupar un puesto, que en la mayoría de las veces proporciona un crecimiento laboral y un mejor clima laboral, como lo describe Werther (2008),

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella También menciona una ventaja adicional indicando que: disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. (pp. 152-153)

Por otra parte, el reclutamiento interno puede tener la desventaja de provocar frustración en las personas que aplicaron para el puesto, pero no fueron seleccionadas, sintiéndose desmotivadas.

1.3.5.2. Reclutamiento externo

El proceso de reclutamiento externo se da cuando se buscan candidatos ajenos a la empresa, algunas veces este proceso de incluir candidatos externos tiene la ventaja de atraer nuevos conocimientos y nuevas perspectivas. Werther (2008), ve la incorporación de nuevos candidatos como algo positivo indicando lo siguiente: “la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal” (p.153).

Por otra parte, el proceso de reclutamiento externo es más costoso y tardado, además existe la incertidumbre si el nuevo colaborador desarrollará sus actividades de la manera esperada.

1.3.6. Selección de personal y técnicas de selección

La selección de personal inicia identificando las vacantes dentro de la organización, ya sea por medio de la planeación de recursos humanos o a petición del área solicitante, tomando en cuenta el perfil del puesto solicitado y las necesidades a cubrir en la vacante.

Este proceso de selección forma parte de la integración de personal y es el paso que sigue al reclutamiento, Chiavenato (2009), indica que la selección de personal busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para cubrir las plazas dentro de la organización, con el objetivo de mantener o incrementar la eficiencia y por consiguiente el desempeño adecuado del personal y la eficacia de la organización para la cual laboran.

En el proceso de selección se utilizan técnicas que nos dan los indicadores necesarios para conocer si el candidato cumple con los requisitos solicitados, Chiavenato (2009) identifica como las más importantes, la entrevista inicial, la aplicación de pruebas, la entrevista final, la selección de candidatos, el expediente de información del candidato y el examen médico para concluir con la aceptación.

1.3.6.1. Elección de las técnicas de selección

Cuando se cuenta con la información de los puestos vacantes, se debe de tomar en cuenta cuáles serán las técnicas adecuadas de selección para elegir a

los candidatos que cumplan el perfil solicitado, Chiavenato (2009) clasifica en cinco grupos estas técnicas que dan inicio con las entrevistas de selección, siguiendo con las pruebas de conocimientos o habilidades para conocer si el candidato cumple con las competencias y conocimientos necesarios, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación.

Otra técnica de selección utilizada por las empresas en la actualidad es el reclutamiento por medio de otras empresas, Robbins (2009) menciona que las empresas modernas han añadido diversas técnicas de selección y entre ellas la técnica de la tercerización, que consiste en confiar a una tercera parte algunas labores que lleva a cabo la empresa, como el reclutamiento de candidatos que cumplan con el requerimiento para cubrir una vacante.

1.4. Competencias evaluación del desempeño y rotación de personal

A continuación, se expone la definición del término competencia y se detallan las competencias de evaluación del desempeño y rotación de personal.

1.4.1. Competencias

El concepto de competencia laboral surge de la necesidad de predecir y medir el desempeño de las personas, su capacidad de resolver problemas y cómo se desarrolla en su entorno laboral. Corpoeducación (2003) indica que el concepto de competencia surge debido a la necesidad de valorar el conjunto de conocimientos de las personas, como el saber y las habilidades y destrezas conocidas como el saber hacer, además de apreciar la capacidad que tienen para aplicarlas en las situaciones diarias al resolver problemas.

1.4.2. Competencias laborales

Las competencias laborales pueden definirse como el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que permiten una mejor integración en el trabajo. Werther (2008) en su libro administración de personal y recursos humanos, indica que las competencias están integradas por factores y elementos resumidos en saber, saber hacer, saber ser y saber estar, que complementan la realización de una labor de la manera adecuada.

Las competencias serán definidas por la máxima dirección de la compañía y probadas previamente por un grupo de colaboradores para cada puesto de trabajo, si las competencias se adaptan al puesto de trabajo se procede a validar la información. Definir y probar las competencias previamente contribuirá en el desempeño esperado de los colaboradores, para cumplir con las metas y objetivos propuestos. Alles (2002) en su diccionario por competencias, divide las competencias generales o competencias cardinales en tres grupos y las define como las competencias de gestión abierta y las competencias que corresponden a públicos específicos llamadas competencias específicas divididas de igual manera en tres grupos.

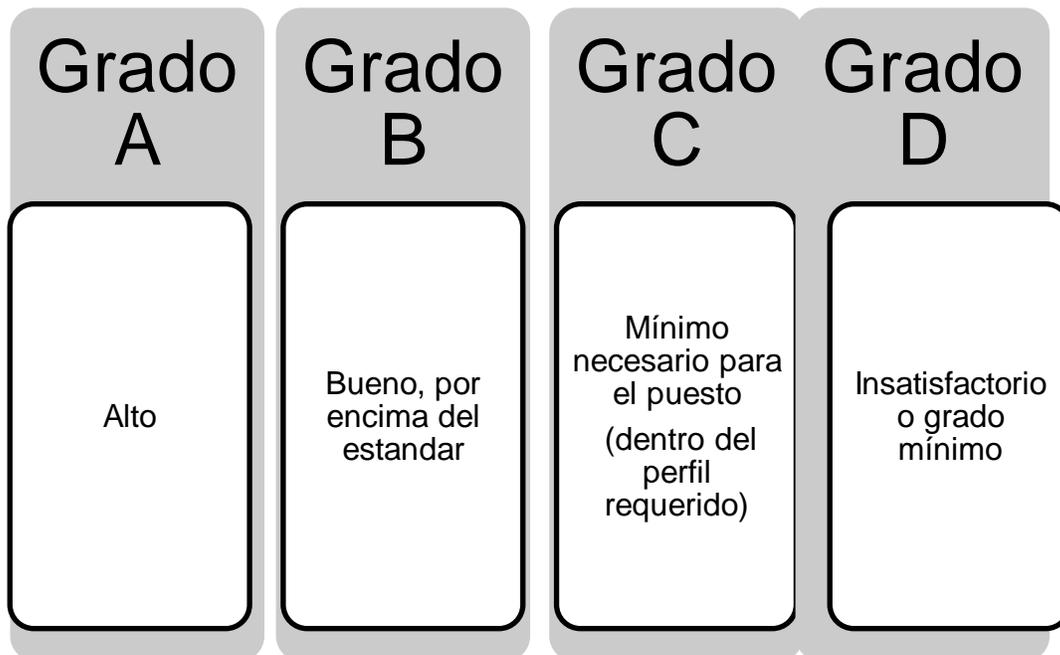
Estos seis grupos son conformados por competencias cardinales, niveles ejecutivos, niveles intermedios, niveles iniciales, competencias del conocimiento y las E-competences.

1.4.2.1. Niveles de una competencia

Después que se identifica la competencia que se desarrollará para los puestos de trabajo, se debe de determinar el grado de complejidad que posee

una Alles (2002) en su diccionario por competencias clasifica los grados de complejidad de la siguiente manera:

Figura 3. Niveles de una competencia



Fuente: Martha Alles (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*.

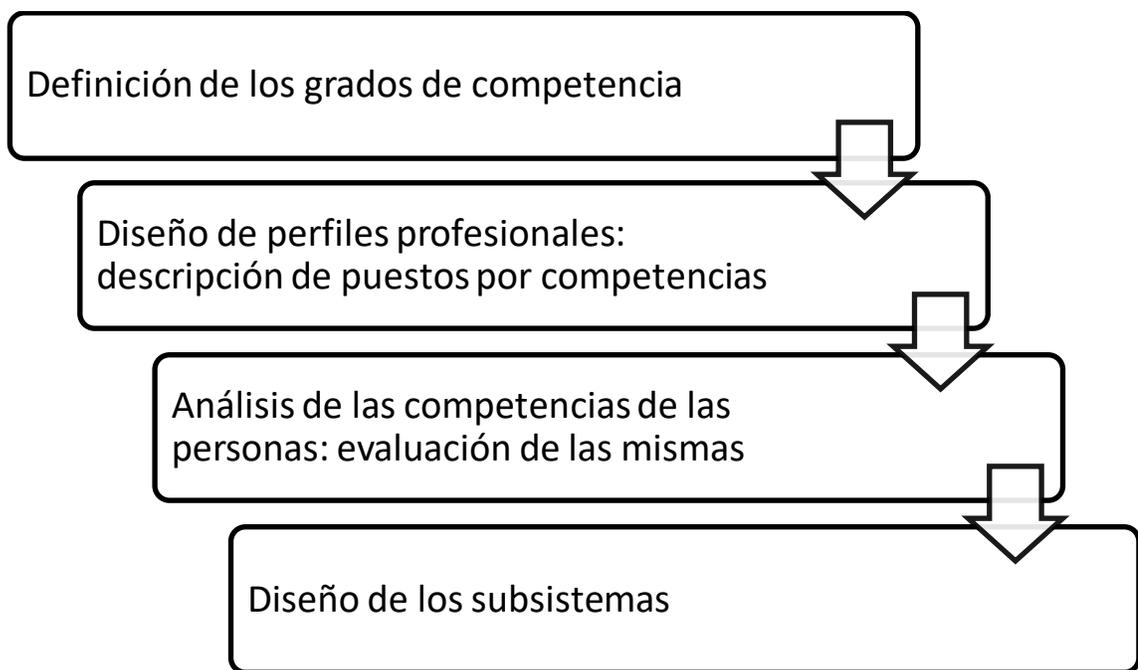
La figura 3 indica que las competencias poseen cuatro grados de complejidad, definidos desde el grado más alto, hasta el grado insatisfactorio o mínimo.

1.4.3. Diseño del proceso de recursos humanos por competencias

Para el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias, se debe de definir un orden lógico para lograrlo. Alles (2002) en su diccionario por

competencias propone que la metodología adecuada para la creación del diseño del proceso de recursos humanos por competencias se muestra en la siguiente figura, en la cual se detalla el proceso para definir una competencia, separándolo en cuatro pasos.

Figura 4. **Definición de competencias**



Fuente: Martha Alles (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias.*

1.4.3.1. Competencias cardinales

Las competencias cardinales las deben de poseer y desarrollar todos los colaboradores de la empresa, son utilizadas para maximizar el desempeño del capital humano orientado los objetivos del puesto de trabajo, cambiando la forma de evaluar a una persona, enfocándose no solamente en el saber hacer sino también en el saber ser y saber pensar.

Alles (2002) en su diccionario por competencias propone las siguientes competencias cardinales:

Figura 5. **Competencias cardinales**

<ul style="list-style-type: none">• Compromiso• Ética• Prudencia• Justicia• Fortaleza• Orientación al cliente• Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de trabajo• Sencillez• Adaptabilidad al cambio• Temple• Perseverancia• Integridad• Iniciativa	<ul style="list-style-type: none">• Innovación• Flexibilidad• Empoderamiento• Autocontrol• Desarrollo de las personas• Conciencia organizacional
---	---	---

Fuente: Martha Alles (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias.*

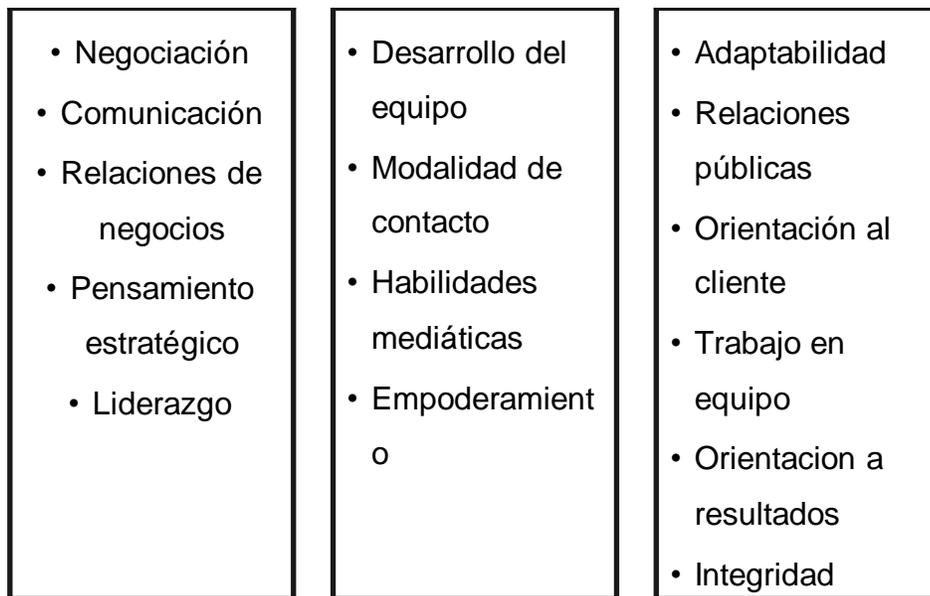
La figura 5 detalla las competencias cardinales, las cuales debe de poseer y desarrollar cada colaborador dentro de la empresa para el logro de sus atribuciones de una manera efectiva.

1.4.3.2. Competencias específicas

Las competencias específicas serán designadas, según la experiencia y conocimientos necesarios para el puesto de trabajo y el desempeño de las funciones. Contar con las competencias específicas necesarias significa tener el dominio del conocimiento, habilidades y actitudes para lograr los resultados y el

cumplimiento de las metas y objetivos organizaciones, Alles (2002) en su diccionario por competencias propone las siguientes competencias específicas:

Figura 6. **Competencias específicas**



Fuente: Martha Alles (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*.

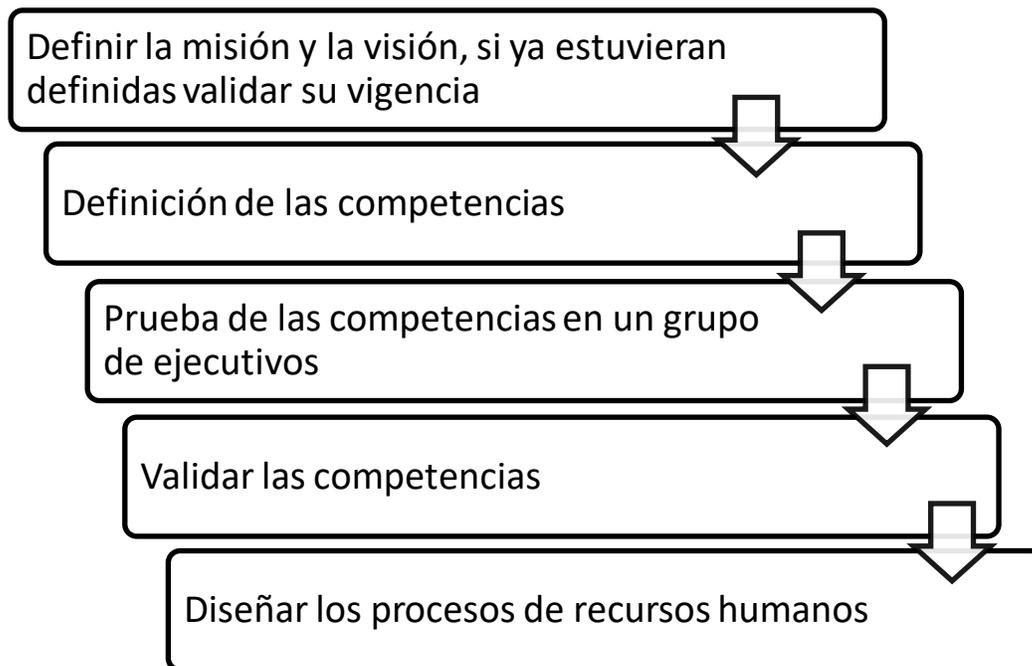
La figura 6, agrupa las competencias específicas, estas están relacionadas a los puestos de trabajo según su complejidad dentro de la organización.

1.4.4. Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

Para iniciar un sistema de gestión por competencias, es necesario conocer la visión, misión y objetivos de la empresa para validar su vigencia. Alles (2008) en su diccionario de preguntas gestión por competencias indica que es necesario que la máxima conducción de la compañía sea partícipe

durante la creación del sistema de gestión por competencias y menciona que los pasos necesarios para realizar un sistema de gestión por competencias son los siguientes:

Figura 7. **Pasos para realizar un sistema de gestión por competencias**



Fuente: Martha Alles (2008). *Diccionario de preguntas gestión por competencias como planificar la entrevista por competencias.*

La figura 7 muestra los pasos para realizar un sistema de gestión por competencias para lograr su correcta implementación.

1.4.5. Evaluación del desempeño

El desempeño está relacionado con el comportamiento que la persona que ocupa un puesto de trabajo y que varía de una persona a otra y dependen de

factores que influyen en él, Chiavenato (2008) define la evaluación de desempeño de la siguiente manera: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p.243).

Toda evaluación de desempeño es una técnica para medir y calificar el desempeño de los colaboradores en las tareas realizadas, es un medio para detectar el buen desempeño y la integración del personal a la organización.

Cuando se ha planeado coordinado e implementado de una manera adecuada, trae consigo beneficios para el colaborador, la empresa y la comunidad.

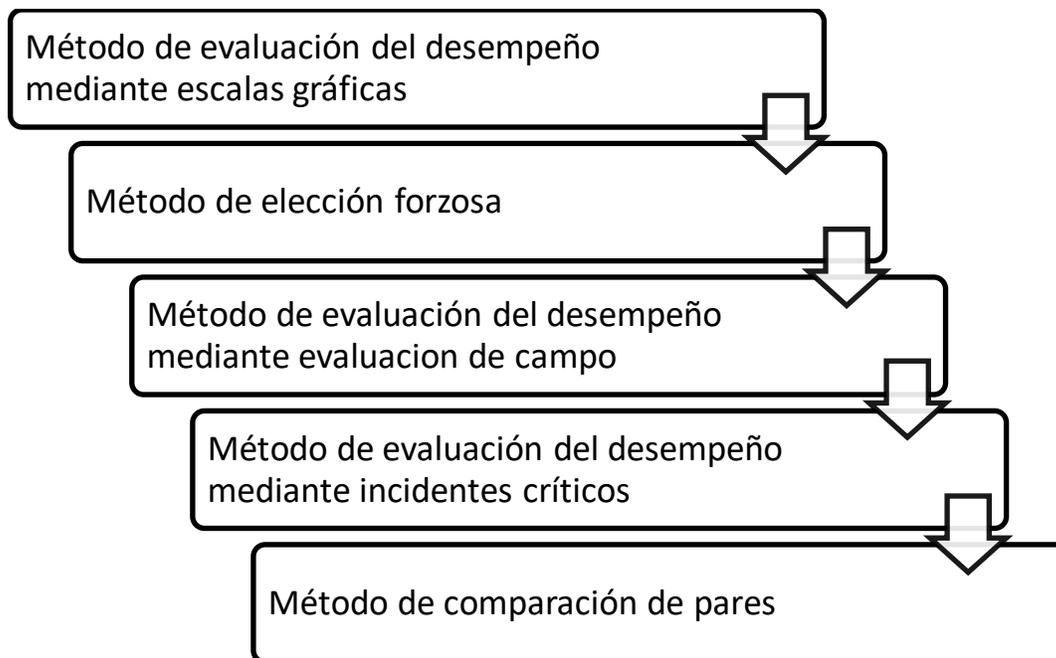
1.4.5.1. Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño varían de una organización a otra, continuamente los supervisores o jefes evalúan el desempeño de los colaboradores en las actividades que realizan cotidianamente, sea de una manera empírica o utilizando métodos para conocer el desempeño.

Se encuentran varios sistemas específicos de evaluación que dependen del nivel del puesto, sean gerentes, jefes, trabajadores de producción, empleados por mes, día u hora. La evaluación de desempeño es un método como lo indica Chiavenato (2009) definiéndolo como un medio, una herramienta y un método, pero indica que no es un fin en sí. Es un medio que nos sirve para obtener la información y datos para registrar, procesar y canalizar la información necesaria, para mejorar el desempeño de los colaboradores en las organizaciones.

La elección de un sistema de evaluación del desempeño adecuado y la forma de aplicarlo influye en el comportamiento de los trabajadores, las evaluaciones identifican las necesidades de capacitación. Robbins (2009) menciona que la evaluación del desempeño identifica las aptitudes y las competencias de los empleados que llegan a ser inadecuadas y que para estas pueden desarrollarse programas que mejoren el desempeño.

Figura 8. **Métodos de evaluación de desempeño**



Fuente: Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*.

La figura 8 clasifica los métodos de la evaluación del desempeño identificando los cinco más importantes para evaluar y medir correctamente.

1.4.6. Evaluación por competencias

El objetivo de las empresas al implementar un sistema de evaluación por competencias viene dado por la necesidad de conocer el grado en el que los colaboradores cumplen con las competencias definidas para cada puesto.

Alles (2008) en su diccionario de preguntas gestión por competencias indica que las empresas cuando implementan un esquema de gestión por competencias se realizan las preguntas sobre ¿cómo están sus colaboradores con relación a las competencias definidas? Esta y otras preguntas de desempeño podrán responderse únicamente si la empresa realiza evaluaciones por competencias para saber qué hacer, si es necesario capacitar, cambiar de puesto o desarrollar a él colaborador.

1.4.6.1. Capacitación y desarrollo del personal

Las personas tienen grandes capacidades de aprender nuevas habilidades y aprender nuevos conocimientos, la capacitación es el medio que utilizan las organizaciones para poder desarrollarlas.

La capacitación aumenta el conocimiento de las personas para el desarrollo de sus actividades, conocimientos técnicos para mejorar el desempeño, orientando a los colaboradores a desarrollar sus conocimientos y aptitudes. Robbins (2009), define cuatro categorías generales de aptitudes: alfabetismo básico, alfabetismo técnico, aptitudes interpersonales y aptitudes de solución de problemas.

Las aptitudes básicas de alfabetismo están relacionadas a la lectura, matemáticas y comunicación, impactando en la productividad por bajos niveles educativos. Robbins (2009) hace referencia que el 40 por ciento de la fuerza de trabajo en Estados Unidos y el 50 por ciento de los egresados de bachillerato no logran aprobar las aptitudes básicas que requieren las empresas en la actualidad.

Por otra parte, Robbins (2009) menciona también que la mayor parte de la capacitación se destina a mejorar y ampliar las aptitudes técnicas de los

empleados, haciéndose más necesarias por el avance de la tecnología y al cambio del diseño de la organización. Este tipo de capacitación es el más utilizado por las empresas para potencializar los conocimientos de sus colaboradores y lograr un mejor desempeño de sus atribuciones.

La primera etapa de la capacitación debe de detectar las necesidades y las causas que originan una carencia o deficiencia, para luego realizar un programa que defina qué es lo que se debe de enseñar y realizar el plan de capacitación, en la etapa final de la capacitación se debe de medir o evaluar los resultados obtenidos.

1.4.7. Rotación de personal

La rotación de personal en las empresas es el resultado de la salida de los algunos empleados y el ingreso de nuevos, para reemplazarlos en sus puestos de trabajo derivado de varias causas. Las más comunes la salida voluntaria, ascensos o el despido.

Robbins (2009), define la rotación de personal como el retiro permanente de una organización, siendo el retiro voluntario o involuntario, y menciona también que, al tener una tasa elevada de rotación, se tiene costos más elevados de reclutamiento de personal para cubrir las plazas vacantes.

Esta rotación está definida por el volumen de personas que ingresan y las que salen de una empresa, este es uno de los problemas que afecta a las empresas, haciendo necesario el compensar las salidas con nuevas entradas de personal, con el fin de contar con el nivel de recurso humano necesario para el correcto funcionamiento de las organizaciones.

Chiavenato (2009), indica que la rotación de personal es utilizada para definir una fluctuación de personal o el intercambio de personas entre la organización y el ambiente externo, se define como el volumen de personal que ingresan y salen de la organización. Es una relación porcentual entre los ingresos y separaciones en relación con el promedio de integrantes en el transcurso del tiempo. La rotación está definida en índices de tiempo anual o mensual.

En general, la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual de entre las admisiones y las renuncias con relación al número medio de integrantes en una empresa.

1.4.8. La rotación de personal y sus costos

Una tasa de rotación elevada ocasiona que existan altos costos en concepto de reclutamiento selección y capacitación de nuevo personal, así como también los costos generados por la falta de personal en sus puestos de trabajo, provocando baja en la productividad y pago de horas extras a empleados para cubrir la demanda.

Los costos relacionados con la rotación de personal es un problema que afecta a las empresas, lo que ha llevado a que se realicen varios estudios. García (2008), menciona que el problema de rotación de personal fue descubierto en 1910 en Norteamérica, al darse cuenta que este fenómeno representaba un costo de alta importancia, el cual era necesario afrontarlo y controlarlo para que no continuara representando mayores pérdidas para la organización. Los empresarios se percataron que cada elemento saliente de la organización tenía un costo que no podía pasar por alto, de esta manera el número de despidos y renuncias debían de mantenerse al mínimo.

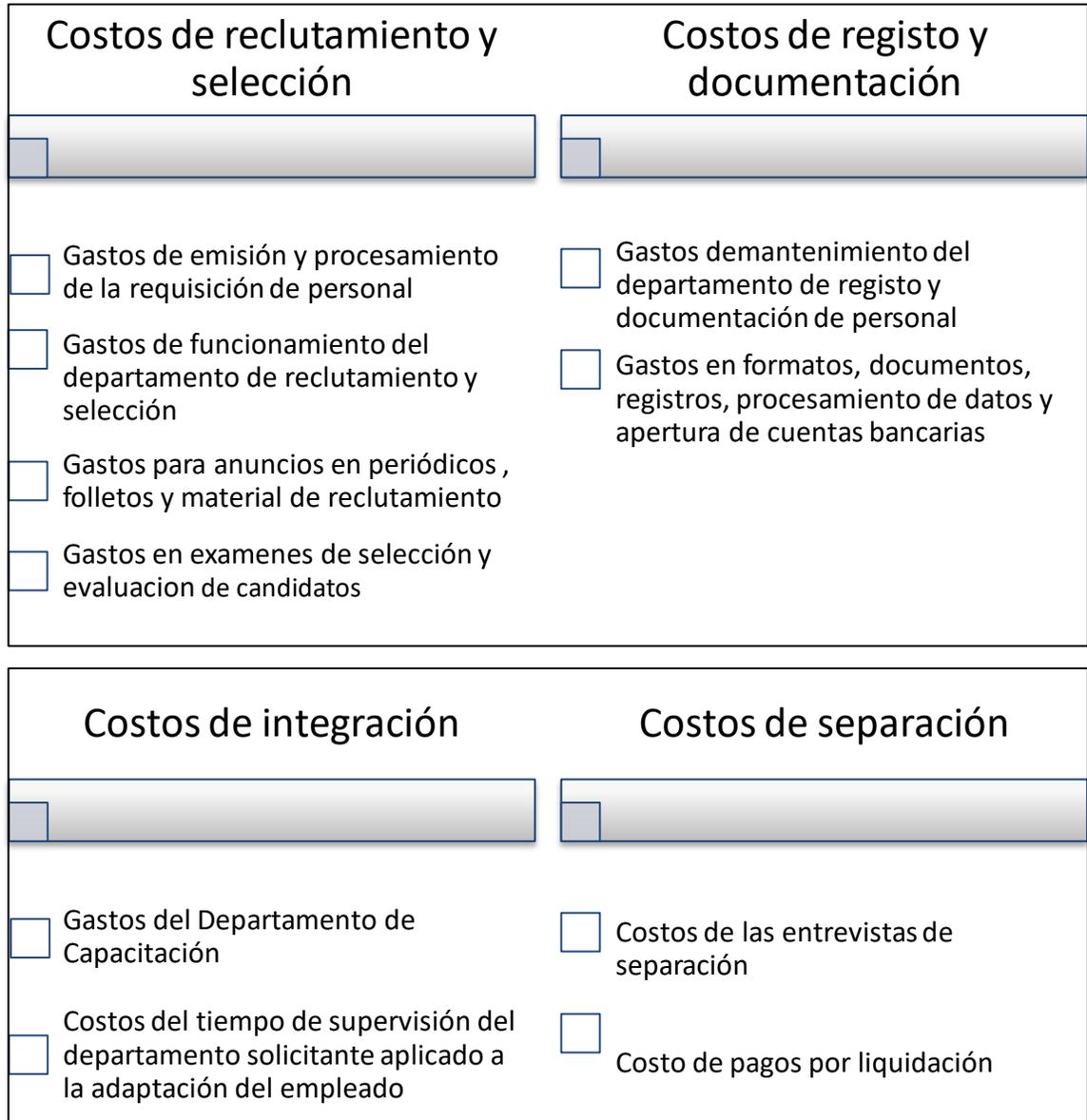
Según Chiavenato (2009), los costos de rotación de personal están definidos en tres rubros: costos primarios, secundarios y terciarios.

Por otra parte, Werther (2008), menciona que los costos relacionados con la rotación de personal son altos porque comprende el reclutamiento, selección y capacitación de personal, adquisición de equipos, uniformes y otros insumos.

1.4.8.1. Costos primarios de la rotación de personal

Chiavenato (2009), define los costos primarios como los que están relacionados con la separación de cada uno de los empleados y la sustitución para cubrir la vacante, siendo los más frecuentes los costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de integración y los costos de separación.

Figura 9. **Costos primarios de la rotación de personal**



Fuente: Chiavenato (2009). *Gestión del talento humano*.

La figura 9 detalla los costos primarios en que se incurre por la rotación de personal, identificándolos como: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de integración y costos de separación.

1.4.8.2. Costos secundarios de la rotación de personal

Los costos secundarios derivados de la rotación de personal son aspectos intangibles que no son fáciles de evaluar, relacionados con la separación y los efectos que causa la rotación de personal, Chiavenato (2009), enumera los más importantes como “Repercusiones en la producción, repercusiones en la actitud del personal, costo laboral extraordinario y costo operativo extra” (p.143).

1.4.8.3. Repercusiones en la producción

Dentro de las repercusiones en la producción, se tiene la pérdida de la producción a consecuencia de la vacante hasta que esta no sea ocupada por un sustituto, del mismo modo el tiempo de capacitación o adaptación del nuevo empleado crea una menor producción hasta que alcance el nivel de experiencia que requiera el puesto de trabajo.

1.4.8.4. Costo laboral extraordinario

Dentro de los costos laborales extraordinarios, se encuentran los gastos en los que se incurre por contratación de personal extra o en el pago de horas en tiempo extraordinario, el tiempo adicional que se utiliza en producción por la falta de experiencia del nuevo empleado y el tiempo invertido en la integración, supervisión y capacitación.

1.4.8.5. Costos operativo extra

El costo operativo extra se deriva de costos adicionales por un bajo índice operativo del nuevo empleado, incremento en errores o rechazos en control de calidad, accidentes provocados por la falta de experiencia.

1.4.8.6. Costos terciarios de la rotación de personal

Estos costos a diferencia de los costos primarios y secundarios, Chiavenato (2009), hace referencia que los costos terciarios son solo estimables y están comprendidos por los costos de inversión adicionales y pérdidas en los negocios, además están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se pueden percibir en el mediano y largo plazo.

1.4.9. Causas y efectos de la rotación de personal

Las principales causas de la rotación de personal se dan por las bajas proyectadas o despidos por diferentes causas, las cuales están a cargo de la empresa y la rotación por renuncia, la cual está definida por el trabajador al separarse de la organización por cuenta propia.

Las causas más frecuentes de la rotación de personal por motivos que dependen de la empresa se dan por la no conformidad de la empresa con el colaborador o falta de motivación de persona para desarrollar sus atribuciones.

Chiavenato (2009), indica que: “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (p.139).

También afirma que estos fenómenos internos o externos se pueden clasificar como los más frecuentes:

Figura 10. **Causas internas y externas de la rotación de personal**

Causas internas	Causas externas
<input type="checkbox"/> Política salarial	<input type="checkbox"/> Situaciones de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado
<input type="checkbox"/> Política de prestaciones	<input type="checkbox"/> Coyuntura económica
<input type="checkbox"/> Tipo de supervisión sobre el personal	<input type="checkbox"/> Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo
<input type="checkbox"/> Oportunidades de crecimiento profesional	
<input type="checkbox"/> Tipo de relaciones humanas dentro de la organización	
<input type="checkbox"/> Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización	
<input type="checkbox"/> Moral del personal de la organización	
<input type="checkbox"/> Cultura organizacional	
<input type="checkbox"/> Política de reclutamiento y selección de recursos humanos	

Fuente: Chiavenato (2009). *Gestión del talento humano*.

La figura 10, describe las causas internas más frecuentes relacionadas con la empresa y las causas externas relacionadas con el entorno.

La rotación de personal es generada en algunos casos por la insatisfacción que el trabajador tiene en su puesto de trabajo, o con la organización. Navarro (2008) menciona que, si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado por otras empresas, se establece una competencia entre la oferta y demanda, el trabajador será quien tome la decisión final en donde la satisfacción laboral será importante.

Otras de las causas importantes para que exista una desvinculación del empleado con la empresa está ligada a factores como el tipo de trabajo, condiciones laborales, ambiente laboral y los salarios. Navarro (2008), indica también que cuando el ambiente laboral no es adecuado, hace que el trabajador se sienta insatisfecho; adicionalmente menciona que una de las causas más comunes en los últimos años está relacionada con el contenido de trabajo y los salarios devengados.

1.4.9.1. Efectos de la rotación de personal

Una tasa de rotación de personal alta afecta el funcionamiento eficiente dentro de una organización. En el momento que el personal capacitado y con conocimientos se retira es necesario reclutar y capacitar nuevos colaboradores que ocupen los puestos vacantes.

Cuando la rotación es elevada o están involucrados colaboradores valiosos para la organización, se crea un factor que dificulta la eficacia dentro de la misma.

No siempre la rotación de personal se debe de ver como un problema, en muchos de los casos esta da la oportunidad de reemplazar a un colaborador con bajo desempeño o poco compromiso para realizar sus atribuciones y abrir nuevas

oportunidades a nuevos colaboradores con ideas nuevas y un mayor compromiso, adicionalmente de brindar oportunidades de crecimiento.

1.4.10. Índice de rotación de personal

La rotación de personal es expresada por medio de índices mensuales o anuales que indican la fluctuación de personal en una organización y el ambiente laboral, definido por el volumen de personal que ingresa y forma parte de una organización y los que se desvinculan de la misma.

Chiavenato (2009), calcula el índice de la rotación de personal basándose en el volumen de ingresos (entradas) y separaciones (salidas) del personal en relación con el personal activo o disponible dentro de la organización, tomando en cuenta un lapso de tiempo y en términos de porcentajes.

Adicionalmente indica que: “Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente”: (p.137).

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I+S}{S} \times 100}{PE}$$

En donde:

- I = ingresos de personal en el período considerado (entradas).
- S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el período considerado.

- PE = personal empleado promedio en el período considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del período, dividida entre dos.

Por otra parte, Chiavenato (2009), indica que: “Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de *índice de rotación* de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados” (p.137). Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

En donde:

- S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el período considerado.
- PE = Personal empleado promedio en el período considerado.

Esta ecuación no toma en cuenta el ingreso de recursos humanos a la organización, el cual modifica el volumen disponible de recursos humanos.

El índice de rotación de personal es una métrica de gestión de capital humano que permite conocer problemas relacionados con los procesos de selección, laborales o satisfacción de los empleados entre otros. Werther (2008), menciona que el índice de rotación de personal pone al descubierto problemas que deben de ser resueltos por medio de capacitación y desarrollo.

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la fase 1, se procedió a la recopilación documental, seleccionando bibliografía adecuada para conocer la teoría necesaria relacionada a las competencias necesarias, la industria de las microfinanzas los procesos y las políticas de los recursos humanos-

En la fase 2, por medio del análisis de información brindada por la empresa, se determina el índice de rotación de asesores de crédito en un periodo de nueve meses, adicionalmente se analiza por medio de un diagrama de Pareto cuales son las causas más frecuentes de la desvinculación de asesores de crédito

En la misma fase por medio de entrevistas de salida realizadas a 27 asesores de crédito, se conocen las causas por las cuales se retiraron de la empresa.

En la fase 3, se realiza por medio el método de jurado de opinión o selección ponderada, con la ayuda de jefes y coordinadores de microfinanzas, se seleccionan las competencias laborales por utilizar.

En la fase 4, se identifican cuatro competencias cardinales y seis competencias específicas esenciales, con las que debe de contar cada asesor de crédito para que pueda cumplir con sus atribuciones. Conociendo las competencias laborales, se desarrolló el perfil del puesto que ayudará con la automatización del proceso de entrevista y selección y la creación del sistema de gestión de talento humano por competencias.

La investigación finaliza con la determinación de los beneficios al emplear un sistema de gestión de talento humano por competencias como una propuesta para la empresa de microfinanzas, evidenciando una mejora en la atención de clientes y carteras de crédito mejor administradas, también como la identificación de las causas y consecuencias de la rotación de asesores de crédito, identificando las competencias necesarias y estableciendo un perfil de puesto, para proceder con un proceso de selección y contratación con criterio unificado.

De igual manera con las recomendaciones necesarias para controlar la rotación de asesores de crédito en las causas que están al alcance de la empresa, para evitar deficiencias en la productividad y pérdidas económicas y una constante verificación de los procesos y programas de capacitación.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presentan los principales resultados obtenidos en la investigación, partiendo desde el diagnóstico situacional, determinando también las competencias el perfil del puesto de trabajo, para la implementación del sistema de gestión por competencias.

Para alcanzar el objetivo número uno se presenta los siguientes resultados:

3.1. Identificación de las causas principales de la rotación de personal

Se realizó un análisis en la cantidad de asesores de crédito que ingresan y se desvinculan de la empresa en un lapso de nueve meses, como se detallan a continuación en la tabla de contrataciones y desvinculaciones de asesores de créditos

Tabla III. **Contrataciones y desvinculaciones de asesores de créditos**

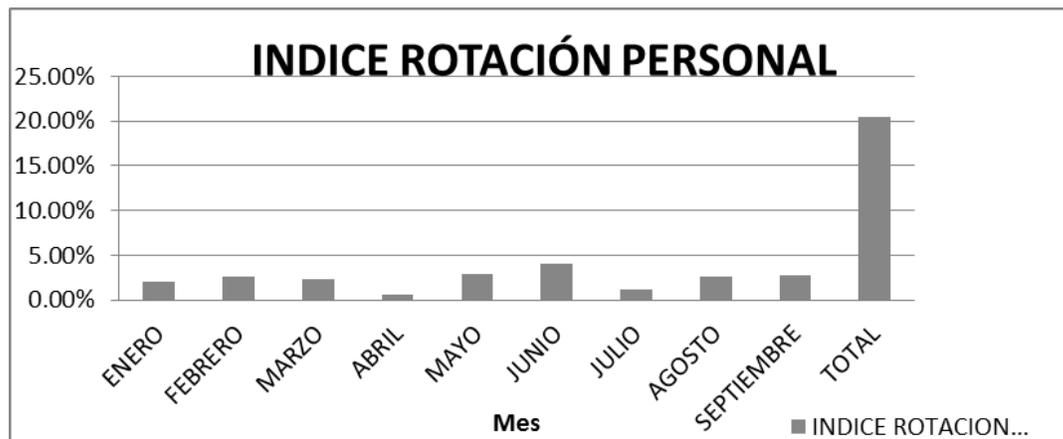
MES	ASESORES	AUXILIAR	SEPARACIONES	INGRESOS	PERSONA L PE	INDICE ROTACIÓN
ENERO	5	2	7	26	346	2.02 %
FEBRERO	7	2	9	7	342	2.63 %
MARZO	6	2	8	28	344.5	2.32 %
ABRIL	1	1	2	4	348.5	0.57 %
MAYO	7	3	10	5	352.5	2.84 %
JUNIO	10	4	14	28	350.5	3.99 %
JULIO	4	0	4	18	342	1.17 %
AGOSTO	7	2	9	0	350.5	2.57 %
SEPTIEMBRE	9	1	10	22	356	2.81 %
TOTAL	56	17	73	138	356	20.51 %

Fuente: elaboración propia.

La tabla III muestra el índice de rotación de personal del área de sucursales en un período de nueve meses del año 2018 es de 20.51 %, con un total de setenta y tres desvinculaciones en el período mencionado.

De los resultados obtenidos en la investigación, se procede a mostrar de una manera gráfica el comportamiento de la rotación de personal en un período de nueve meses.

Figura 11. Índice de rotación de personal



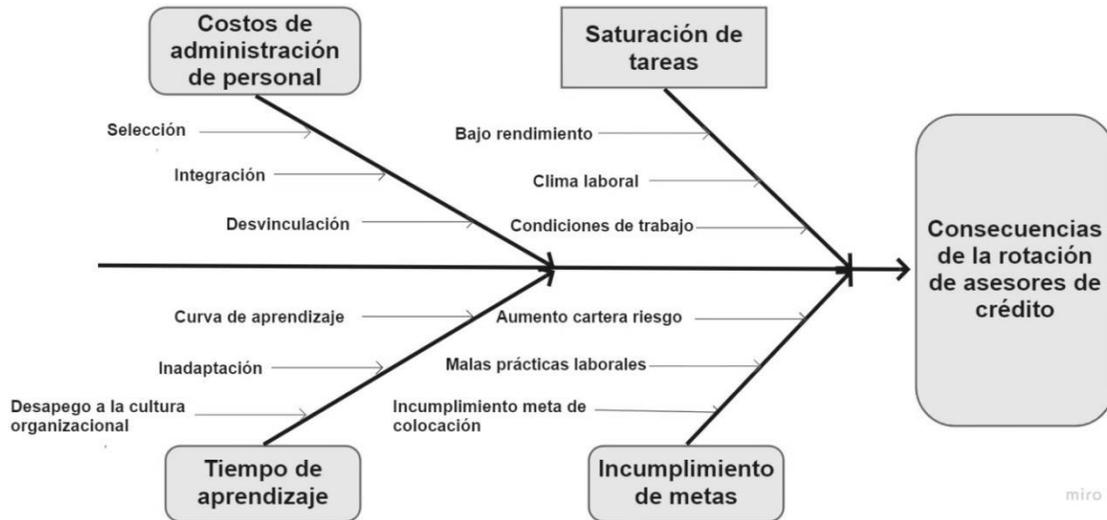
Fuente: elaboración propia

En la figura 11 se visualiza la rotación de personal en los meses de enero a septiembre del año 2018, identificando que en los meses de mayo y junio se presentó un incremento de desvinculaciones de asesores de créditos por diferentes causas.

3.2. Análisis diagrama Ishikawa

Se realiza el análisis de posibles consecuencias de la rotación de personal por medio de un diagrama de Ishikawa

Figura 12. **Diagrama Ishikawa efectos y consecuencias de la rotación de asesores de crédito**



Fuente: elaboración propia.

La figura 12 detalla las consecuencias detectadas por la rotación de asesores de crédito los cuales son: la saturación de tareas, que trae consigo el bajo rendimiento, un clima laboral y condiciones de trabajo inadecuado. Otro de los efectos y causas el incumplimiento de metas de riesgo en carteras de crédito, una baja colocación de créditos de microfinanzas y malas prácticas laborales, además de los costos de administración de personal asociados a el reclutamiento selección y contratación como los costos de desvinculación.

El tiempo de aprendizaje es otro factor importante, en el que un asesor debe de ser certificado para desarrollar sus atribuciones, con una curva de aprendizaje promedio de 4 meses y que el 15 % de los casos el asesor no logra adaptarse a la cultura organizacional.

3.3. Análisis diagrama de Pareto

El análisis de las causas de rotación de asesores de créditos se realiza por medio de un diagrama de Pareto, para conocer cuáles fueron las causas más frecuentes en el período determinado.

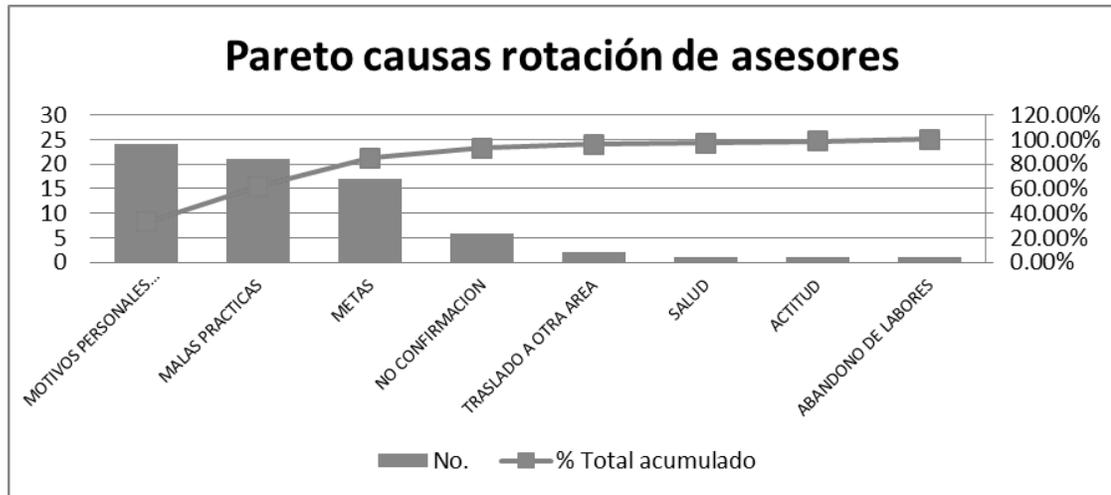
Tabla IV. Análisis de causas de rotación de asesores de créditos

CAUSAS ROTACION DE PERSONAL				
CAUSAS	No.	No. Acumulado	% Total	% Total acumulado
MOTIVOS PERSONALES (RENUNCIA)	24	24	32.88 %	32.88 %
MALAS PRACTICAS	21	45	28.77 %	61.64 %
METAS	17	62	23.29 %	84.93 %
NO CONFIRMACION	6	68	8.22 %	93.15 %
TRASLADO A OTRA AREA	2	70	2.74 %	95.89 %
SALUD	1	71	1.37 %	97.26 %
ACTITUD	1	72	1.37 %	98.63 %
ABANDONO DE LABORES	1	73	1.37 %	100.00 %
TOTAL	73			

Fuente: elaboración propia.

En la tabla IV se presentan las causas por las que se retiran los asesores de crédito identificando, siendo estas las relacionadas a motivos personales, malas prácticas el incumplimiento de metas, la no confirmación en el período de capacitación, el traslado a otra área, motivos de salud, actitud y abandono de labores.

Figura 13. Diagrama Pareto causas de rotación de asesores



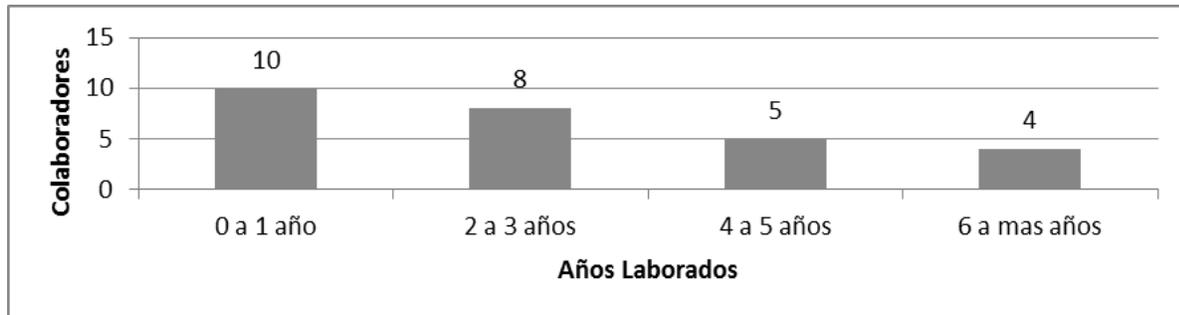
Fuente: elaboración propia.

En la figura 13 se determinó que el 80 % de las causas de desvinculaciones de personal son relacionadas a renuncia por motivos personales 33 %, malas prácticas 28 % y despido por metas 23 %.

3.4. Entrevistas de salida

A continuación, se detallan los resultados obtenidos a través de las entrevistas de salida realizadas a 27 asesores de créditos que se retiraron de la empresa, presentados por medio de gráficos, con el objetivo es conocer las causas más frecuentes.

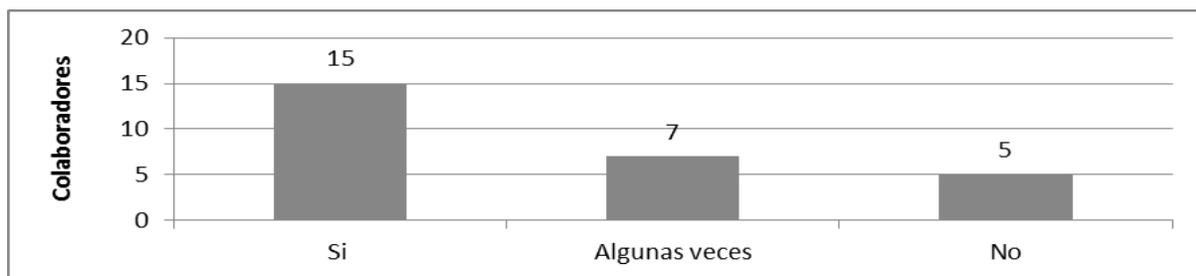
Figura 14. ¿Cuánto tiempo trabajó como asesor de créditos en la empresa?



Fuente: elaboración propia.

La figura 14 indica que el 37 % de los asesores que se retiraron de la empresa lo hacen en menos de un año, el 27 % lo hacen en un periodo de 2 a 3 años, el 18 % de 4 a 5 años y solamente el 14 % se retira después de los 6 años, esto nos da como referencia que la rotación más alta se da en los colaboradores en los períodos menores a 3 años de labores.

Figura 15. ¿La empresa proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de sus atribuciones?

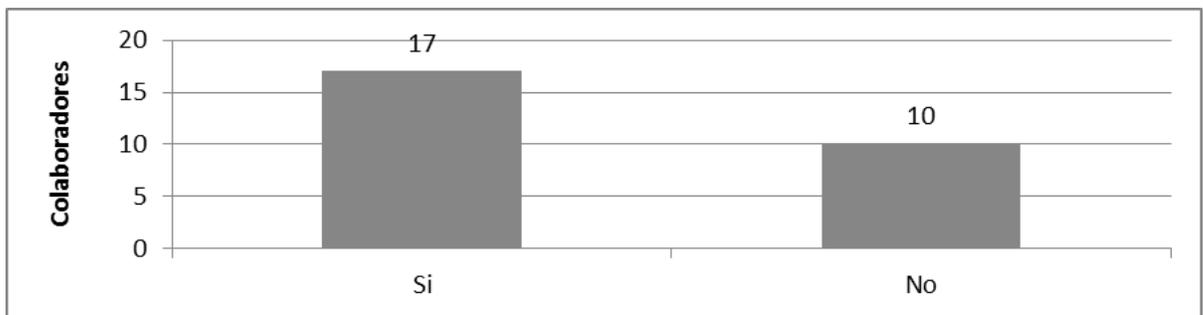


Fuente: elaboración propia.

En la figura 15 se identifica que el 55 % de los colaboradores perciben que la empresa les dota de las herramientas necesarias para realizar sus atribuciones

de una manera adecuada, mientras que el resto percibe que no, provocando desmotivación y poco compromiso para el cumplimiento de las metas asignadas.

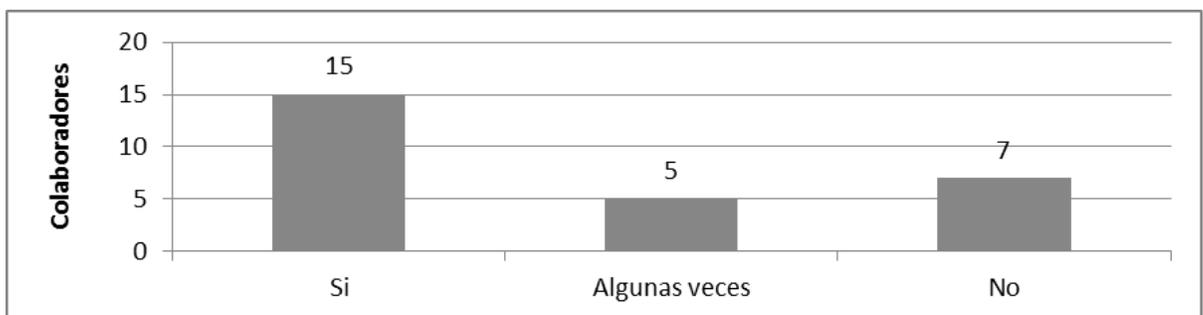
Figura 16. ¿La meta mensual se daba a conocer en el tiempo adecuado?



Fuente: elaboración propia.

La figura 16 indica que el 63 % de los asesores perciben que la meta mensual se daba a conocer en un tiempo adecuado y el 37 % perciben que la meta mensual no la recibían en un tiempo prudente para alcanzarla.

Figura 17. ¿Considera que la meta es alcanzable?

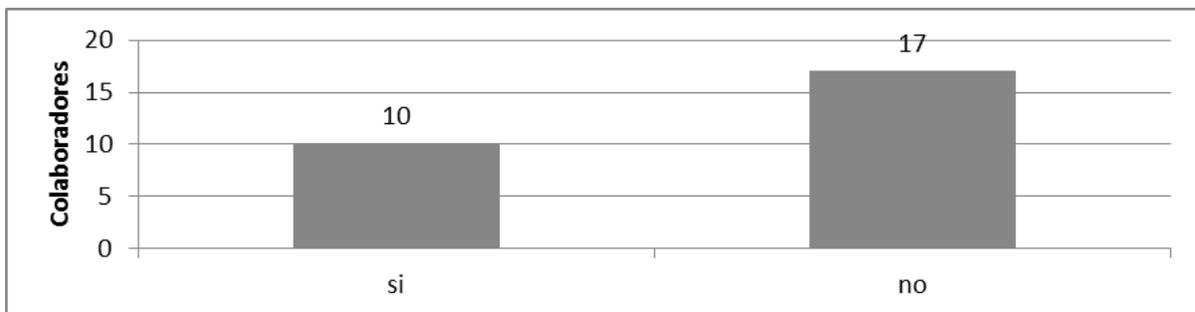


Fuente: elaboración propia.

La figura 17 indica que el 56 % de los asesores perciben que la meta mensual es alcanzable, el 19 % indica que algunas veces la meta es alcanzable y el 26 % de los asesores consideran que la meta mensual no es alcanzable, esto

puede estar relacionado con el territorio, la capacidad de cada asesor de crédito y la cartera asignada.

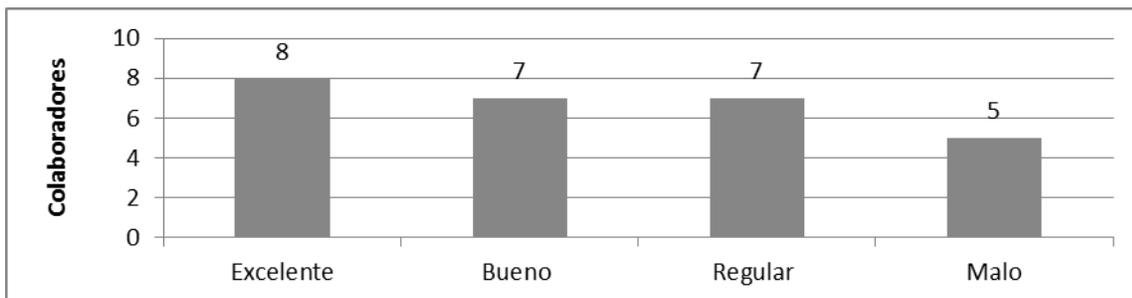
Figura 18. ¿Considera que existe la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la empresa?



Fuente: elaboración propia.

En la figura 18 se observa que el 63 % de los colaboradores percibe que no existe la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la empresa, demostrando que una de las causas de la rotación de asesores de crédito es debido a la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo en otra empresa.

Figura 19. ¿Cómo describe el ambiente laboral de la empresa?

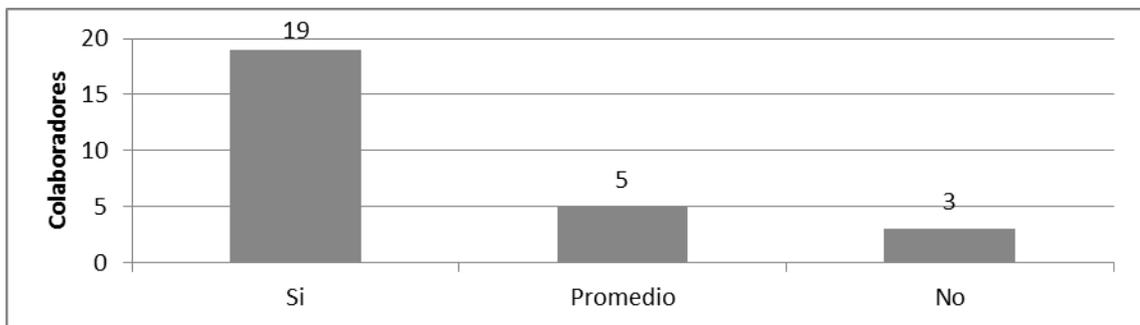


Fuente: elaboración propia.

En la figura 19 se observa que el 56 % de los colaboradores percibe que el ambiente de trabajo está en el rango de excelente y bueno, el 26 % lo percibe como regular y el 19 % percibe que en el tiempo que trabajo para la empresa, su

ambiente laboral fue malo, lo cual puede ser una causa de la desvinculación y desmotivación del personal.

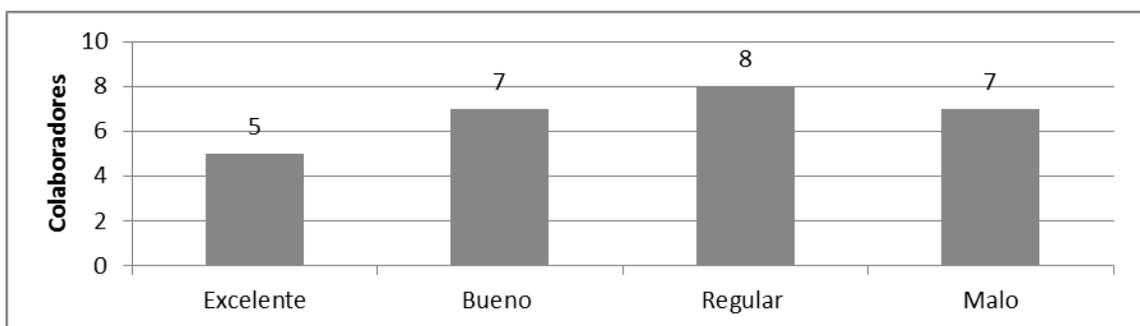
Figura 20. ¿Considera que la empresa cuenta con prestaciones laborales atractivas?



Fuente: elaboración propia.

La figura 20 indica que el 70 % de los colaboradores percibieron que sus prestaciones laborales son atractivas, el 19 % consideran que están en el promedio del mercado laboral y el 11 % perciben que las prestaciones laborales proporcionadas no son atractivas, lo que nos indica que más del 89 % de los entrevistados se encontraban conformes con las prestaciones proporcionadas.

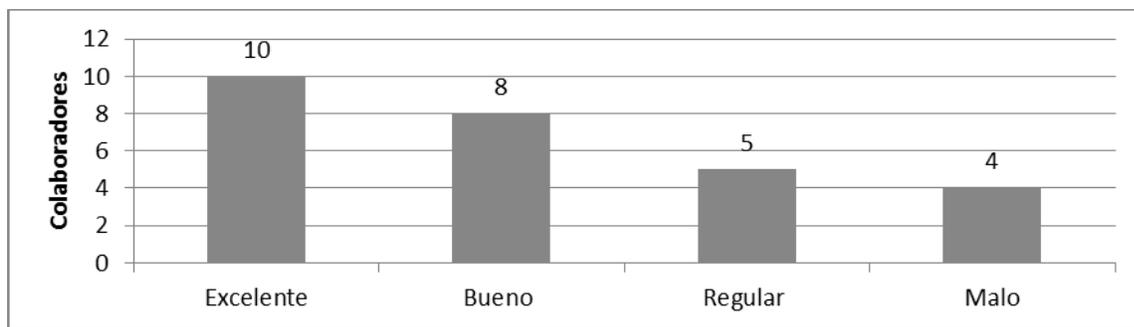
Figura 21. ¿Las relaciones entre jefes y colaboradores son de apoyo y desarrollo?



Fuente: elaboración propia.

La figura 21 demuestra que el 44 % considera que la relación con su jefe inmediato estaba en los rangos de excelente y bueno, mientras que el 56 % restante no estaba conforme con la relación existente, apoyo y desarrollo, provocando malestar y poco acercamiento para la solución de conflictos.

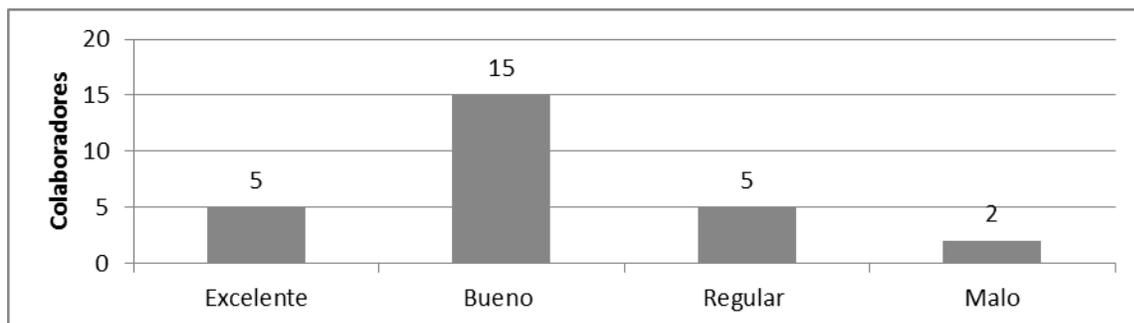
Figura 22. ¿Las relaciones entre compañeros se desarrollan en un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo?



Fuente: elaboración propia.

La figura 22 muestra que el 67 % de los asesores de crédito, consideran que las relaciones entre compañeros se desarrollan en un ambiente de trabajo agradable en un rango de excelente y bueno, mientras que el 19 % lo considera regular y el 15 % lo considera un ambiente de trabajo en equipo malo.

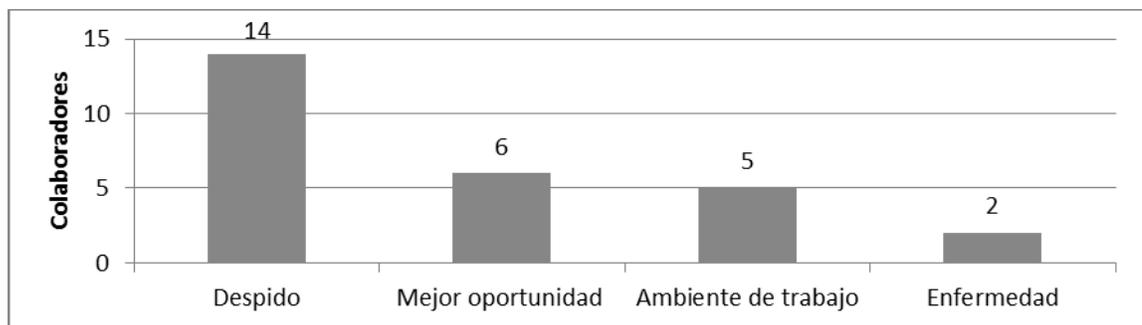
Figura 23. ¿Su remuneración salarial fue adecuada?



Fuente: elaboración propia.

La figura 23 indica que el 19 % percibe su remuneración salarial como excelente, el 56 % como buena, el 19 % regular y el 7 % no está conforme con su remuneración salarial, dando un 74% de aceptación en el rango de excelente y bueno, indicando que esta no es una causa principal de retiro.

Figura 24. **¿La causa de su retiro se debió a cuál de los siguientes motivos?**



Fuente: elaboración propia.

La figura 24 muestra que el 52 % de las causas de retiro se debió a despido, el 22 % obtuvo una mejor oportunidad laboral, el 19 % se retiró por el ambiente de trabajo y el 7 % por enfermedad, identificando que la mayoría de las causas de retiro se dieron a solicitud de la empresa.

3.5. Definición las competencias necesarias de los asesores de créditos, para alcanzar sus metas de colocación y riesgo

- Selección de competencias

Se utilizó un diccionario de competencias, con ayuda de jefes y coordinadores de microfinanzas, se procedió a seleccionar las posibles competencias que deben de tener los asesores de crédito, utilizando el método

de jurado de opinión o selección ponderada, se identificaron las competencias a utilizar.

Tabla V. Selección ponderada de competencias cardinales

Competencias cardinales								
Participantes	Confianza en sí mismo	Desarrollo de las personas	Motivación	Fortaleza	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Innovación y flexibilidad al cambio	Sencillez
Coordinador 1	1				3	4	2	
Coordinador 2		2			4	3	1	
Coordinador 3				1	3	2	4	
Coordinador 4	3		1		4	2		1
Coordinador 5	2			1	3	4		
Coordinador 6			1		4	3	2	
Jefe 1				1	4	3	2	
Jefe 2	4				3	1	2	
Jefe 3	2	1			4	3		
Suma	12	3	2	3	32	25	13	1
Frecuencia de puntuación	5	2	2	3	9	9	6	1
Orden de prioridad	4	6	7	5	1	2	3	8

Fuente: elaboración propia.

En la tabla V se realiza el análisis de las competencias cardinales que más se relacionan con el perfil de asesor de crédito, logrando identificar cuatro competencias cardinales importantes.

Tabla VI. **Selección ponderada de competencias específicas**

Participantes	Competencias específicas							
	Control y mejora del desempeño	Solución de problemas	Pensamiento estratégico	Impacto e influencia	Habilidad analítica	Habilidades mediáticas	Conocimiento de productos y servicios	Conocimiento organizacional
Coordinador 1	3	4		5	2	1	6	
Coordinador 2	6	1		2	3		5	4
Coordinador 3	4	5	1	3	2		6	
Coordinador 4	2	1		3	4		6	5
Coordinador 5	5	4		3	2	1	6	
Coordinador 6	6	3		2	1		4	5
Jefe 1	4	5		3	2	1	6	
Jefe 2	5	4		1	3		6	2
Jefe 3	4	5		3	1		6	2
Suma	39	32	1	25	20	3	51	18
Frecuencia de puntuación	9	9	1	9	9	3	9	5
Orden de prioridad	2	3	8	4	5	7	1	6

Fuente: elaboración propia.

En la tabla VI se realiza el análisis de las competencias específicas que más se relacionan con el perfil de asesor de crédito, logrando identificar seis competencias específicas primordiales.

- Competencias cardinales

Tabla VII. **Competencia confianza en sí mismo**

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados	
Confianza en sí mismo	Demuestra seguridad en sí mismo	1	Trabaja sin necesidad de supervisión constante
		2	Demuestra tener confianza en sus capacidades personales
		3	Es una persona segura de sí mismo
		4	Actúa sin necesidad de contar con autoridad formal

Fuente: elaboración propia.

La tabla VII la competencia confianza en sí mismo que busca conocer la confianza que posee el colaborador de sí mismo y en sus capacidades para realizar sus atribuciones con un rendimiento adecuado.

Tabla VIII. Competencia orientación a resultados

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados	
Orientación a resultados	Demuestra destrezas para el cumplimiento de su trabajo	1	Hace correctamente su trabajo
		2	Recomienda ideas para hacer mejoras en los procesos de trabajo
		3	Cumple con su trabajo de acuerdo a lo programado
		4	Sigue los procedimientos establecidos

Fuente: elaboración propia.

La tabla VIII muestra la competencia orientación a resultados, que se refiere a la capacidad de desarrollar sus atribuciones, basándose en los procedimientos establecidos, tiempos de entrega y aportando mejoras en los procesos actuales.

Tabla IX. Competencia trabajo en equipo

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados	
Trabajo en equipo	Demuestra capacidad de realizar trabajo en equipo	1	Contribuye a las tareas asignadas dentro de su equipo de trabajo
		2	Coopera con otras personas para facilitar el trabajo
		3	Comparte información con los otros miembros de su equipo de trabajo
		4	Ayuda a otras personas a integrarse al equipo

Fuente: elaboración propia

La tabla IX detalla la competencia trabajo en equipo, que busca conocer la capacidad de realizar tareas de una manera cooperativa y la integración en equipos de trabajo para alcanzar metas y objetivos.

Tabla X. **Competencia innovación y flexibilidad al cambio**

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados	
Innovación y flexibilidad al cambio	Posee la capacidad de innovar y ser flexible a los cambios	1	Busca la oportunidad de para aportar nuevas ideas
		2	Realiza propuestas que hacen más eficientes los procesos internos de su área de trabajo
		3	Cambia sus ideas o percepciones en base a nueva información o ideas contrarias
		4	Permite que otras personas le expliquen ideas contrarias a las suyas

Fuente: elaboración propia.

La tabla X describe la competencia innovación y flexibilidad al cambio, refiriéndose a la capacidad de aportar ideas nuevas, la capacidad de aceptar críticas a sus opiniones y la capacidad de adaptación ante los cambios constantes.

- Competencias específicas

Tabla XI. **Competencia control y mejora del desempeño**

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados	
Control y mejora del desempeño	Busca mejorar su desempeño y cumplimiento de metas	1	Ejecuta tareas asignadas para el logro de las metas
		2	Sigue sus propias mediciones para monitorear su avance con respecto a la meta
		3	Define metas individuales de trabajo para el logro de metas de su área
		4	Solicita a otras personas retroalimentación de su desempeño para mejorar

Fuente: elaboración propia.

La tabla XI detalla la competencia control y mejora del desempeño, busca conocer si el trabajador ejecuta sus labores para el cumplimiento de metas, si conoce métodos para medir sus avances y la capacidad de solicitar retroalimentación para conocer su desempeño.

Tabla XII. Competencia solución de problemas

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados
Solución de problemas	Presenta aptitudes para la solución de problemas básicos	1 Analiza los problemas dividiéndolos en una lista de tareas o actividades
		2 Hace una lista de soluciones potenciales
		3 Comunica a otras personas cuando encuentra un problema
		4 Cuando identifica un problema de baja complejidad, lo soluciona personalmente

Fuente: elaboración propia.

La tabla XII muestra la competencia solución de problemas, identifica la capacidad de resolver problemas de baja complejidad y el análisis de posibles soluciones.

Tabla XIII. Competencia conocimiento de productos y servicios

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados
Conocimiento de productos y servicios	Tiene un conocimiento adecuado de los productos y servicios	1 Tiene un conocimiento adecuado de los productos y servicios, manejando sus ventajas
		2 Trata de manejar las objeciones de los clientes a los productos y servicios de la empresa
		3 Traslada a quien corresponda las sugerencias brindadas por los clientes respecto de las mejoras a implementar en los productos ofrecidos
		4 Traslada a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no puede manejar por sí mismo, al respecto de los productos y servicios, cuando se trata de cuestiones muy complejas

Fuente: elaboración propia.

La tabla XIII define la competencia conocimiento de productos y servicios, esta competencia busca conocer los conocimientos de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, garantizando que la información que reciba el cliente sea la adecuada.

Tabla XIV. Competencia impacto e influencia

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados
Impacto e Influencia	Persuade e influencia a otros	1 Logra que otros actúen y opinen a su favor en base a sus palabras y acciones
		2 Sabe convencer a otros en sus discusiones
		3 Usa ejemplos concretos para influir en el interés de otros
		4 Se sabe ganar la confianza de quienes lo rodean

Fuente: elaboración propia.

La tabla XIV detalla la competencia impacto e influencia, que busca identificar si se posee la capacidad de influir en los demás y el poder de convencimiento con las personas.

Tabla XV. Competencia habilidad analítica

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados
Habilidad analítica	Interpreta cuadros estadísticos y datos numéricos	1 Comprende cuadros, estadísticos, informes sencillos
		2 Hace conclusiones relevantes sobre información numérica
		3 Puede explicar a otros información numérica que utiliza en su área de trabajo
		4 Cuestiona la información que se le presenta, detectando errores

Fuente: elaboración propia.

La tabla XV detalla la competencia habilidad analítica, busca conocer la capacidad de interpretar la información brindada, realizando conclusiones que le aporten valor a su desempeño, comprendiendo estadística e informes.

Tabla XVI. **Competencia de conocimiento organizacional**

Competencia	Conducta	Descripción de los comportamientos asociados
Conocimiento organizacional	Conoce y respeta la línea de mando, normas y reglamentos	1 Conoce los diferentes niveles jerárquicos de la organización y de su área de trabajo
		2 Sus acciones denotan que respeta la cadena de mando de la organización y de su área de trabajo
		3 En su trabajo diario utiliza las normas y reglamentos internos
		4 Conoce los procesos críticos y el funcionamiento de su área de trabajo

Fuente: elaboración propia.

La tabla XVI describe la competencia de conocimiento organizacional, en donde se busca medir el conocimiento de los niveles de jerarquía, la línea de mando, el uso de las normas, el conocimiento de los procesos críticos y si conoce como funciona su área de trabajo.

- Perfil del puesto de asesor de créditos

La descripción del perfil de puesto de asesor de crédito es un instrumento básico en la administración de recursos humanos, que nos dará a conocer la información sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, (ver apéndices 5).

Identifica las funciones principales de un asesor de crédito, las actividades que realiza, la experiencia necesaria, las responsabilidades y las condiciones en las que se desarrollarán sus labores diarias, con el fin de garantizar que el candidato cumpla con los requerimientos para ocupar el puesto.

3.6. Determinación de los beneficios de un sistema de gestión de talento humano por competencias de asesores de créditos

Se determinan los beneficios catalogados como los más sobresalientes en el proceso de pilotaje del desarrollo de las competencias laborales y la determinación de causas y consecuencias de la rotación de asesores de créditos, siendo estos los siguientes:

El reclutamiento y selección de personal basado en competencias y la creación de entrevistas de trabajo por competencias, que buscan identificar el cumplimiento del perfil del puesto de trabajo el cual servirá para garantizar el cumplimiento de las atribuciones del asesor de créditos y disminuir la rotación de personal.

La reducción de costos y tiempo de capacitación inicial, al contratar personal que cumpla con el perfil del puesto de trabajo y con conocimientos esenciales para el desarrollo de sus atribuciones, con una mejor atención a las carteras de crédito y clientes provocando aumento en las ganancias por el mejor desempeño y rendimiento laboral.

Valor añadido al negocio con el aumento de la eficiencia, mayor capacidad de atención, reducción de riesgo y cumplimiento de metas de colocación, provocando un mayor rendimiento organizacional y generación de utilidades.

Otro beneficio importante es la creación de un sistema de capacitación y certificación de asesores de crédito, desarrollando sus capacidades por medio de teoría y práctica en terreno para garantizar el cumplimiento de la metodología de colocación y recuperación de créditos.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con los resultados obtenidos y presentados en la investigación, se desarrollaron las bases para la implementación de un sistema de gestión de talento humano por competencias, específicamente para el puesto de asesores de crédito de la empresa de microfinanzas, para controlar la rotación y asegurar personal con el perfil adecuado.

En el análisis interno, se cumplió con las cuatro fases establecidas para la investigación, siendo la primera fase la revisión documental, en las que se utilizó fuentes primarias, secundarias y terciarias, también herramientas de análisis de ingeniería relacionada a la medición de rotación de personal identificación de causas y consecuencias por lo cual se consultaron tesis de maestría y bibliografía.

La segunda fase responde al primer objetivo de la investigación, identificando las causas de rotación de asesores de crédito, utilizando el diagrama de Pareto y una encuesta de salida para conocer la percepción de los trabajadores, además de obtener el índice de rotación de asesores de crédito utilizando los registros proporcionados por la empresa, tabulando los resultados y detectando oportunidades de mejora y determinando los efectos y consecuencias por la rotación, utilizando un diagrama de Ishikawa, con la ayuda del juicio de expertos y reportes.

La tercera fase cumple con los establecido en el segundo objetivo, el definir las competencias necesarias de los asesores de crédito para alcanzar sus metas de colocación y riesgo, se inició con la creación del perfil del puesto de trabajo, con la ayuda de jefes y coordinadores del área de microfinanzas y recursos

humanos, identificando las funciones principales de un asesor de crédito, las actividades que realiza, las responsabilidades, la experiencia laboral y las condiciones de trabajo.

Utilizando un diccionario de competencias, se solicitó a jefes y coordinadores de microfinanzas, identificaran las principales competencias que deben de tener los asesores de crédito, obteniendo una lista de competencias y luego definiéndolas por la técnica de jurado de opinión o selección ponderada, para definir cuatro competencias básicas y seis competencias específicas con las que debe de contar el asesor.

La cuarta fase responde al tercer objetivo que es determinar los beneficios de un sistema de gestión de talento humano por competencias y por medio del pilotaje se logra identificar mejoras en el reclutamiento, selección y contratación de personal, así como la reducción de tiempos de capacitación generando una reducción de costos derivados de los mismos.

Se evidencia un aumento en la eficiencia de colocación y recuperación de créditos y una mejor capacidad de atención de clientes, lo cual se refleja en mejoras en el servicio.

Las mejoras en la implementación de un sistema de capacitación, asegura el desarrollo de las competencias necesarias con las que debe de contar el nuevo asesor de créditos antes de desarrollar sus atribuciones.

Se implementó el sistema de gestión de talento humano por competencias, coordinando con el área de recursos humanos y el departamento de microfinanzas, para lograr una alineación adecuada en la dotación y administración de recurso humano.

En la implementación de mejoras en el sistema de gestión de recursos humanos, se determinó un perfil de puesto de trabajo, competencias laborales adecuadas, basado en la mejora continua, para controlar el proceso y alcanzar los objetivos establecidos.

En las mejoras implementadas se dio a conocer a la empresa, jefes y coordinadores de microfinanzas, herramientas como las competencias y el perfil de puesto de trabajo del personal de nuevo ingreso y personal existente, para tener una medición del desempeño de su personal y una retroalimentación de las causas de retiro de asesores de crédito, para poder controlar la rotación.

En el análisis externo, estos resultados están relacionados con lo que menciona, Vaca (2015) que la salida de los asesores de crédito genera un impacto en la organización dentro de los procesos de colocación de crédito y metas relacionadas; además que el monto de cartera colocado por la institución disminuye y que el porcentaje de mora en el pago de moras se incrementa.

Entre otros aspectos, los resultados coinciden con la publicación del Periódico El Tiempo (18 de diciembre, 2016), menciona que cuando una persona deja su cargo, la compañía incurre en un gasto de hasta doce veces su salario, además indica que la inversión del tiempo y el dinero no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa un retraso y desgaste para la empresa si la persona se va a corto plazo.

Otro aspecto interesante que se logró demostrar en la investigación es la conclusión realizada por Monzón (2010), indicando que: las contrataciones y cambio del personal representa una problemática importante, la razón más frecuente es el retiro, el empleado se marcha por que necesita una mejora laboral, también deja de laborar porque es despedido, la reorganización, el robo

o el establecimiento de relaciones en pareja son algunas de las causas más frecuentes.

En el desarrollo de la investigación se dieron aspectos positivos y negativos, dentro de los aspectos positivos, se obtuvo el apoyo, tiempo e información de la empresa, jefes, coordinadores y personal de recursos humanos en todo momento para realizar la investigación. Dentro de los aspectos negativos se obtuvo resistencia de personal activo, para brindar información al sentir que los cambios propuestos pueden afectar su trabajo, lo cual se controló con charlas informativas e información por parte de la empresa y el investigador, obteniendo mejores resultados.

El resultado de la investigación responde al objetivo general de la creación de un sistema de gestión de talento humano por competencias para una empresa de negocios de microfinanzas, dotando con nuevos asesores de crédito que cumplen con el perfil creado y con las competencias para realizar sus atribuciones de una manera adecuada en la atención a clientes y carteras de crédito.

Como aprendizaje personal, se logró evidenciar que siempre existe la oportunidad de mejora, aprendizaje, oportunidades de cambio, manejo de objeciones, y la adquisición de nuevas competencias y conocimientos.

CONCLUSIONES

1. Se identificaron las causas de rotación de personal documentando por medio de entrevistas de salida, para conocer la percepción del personal retirado, obteniendo información más detallada para ser utilizada por la empresa y también por medio de un diagrama de Pareto para conocer las causas más comunes de desvinculación realizadas por la empresa.

Los motivos más comunes de la rotación registrados por la empresa son motivos personales, las malas prácticas y el incumplimiento de metas. Mientras que la percepción del personal retirado es la falta de oportunidades de crecimiento, el ambiente de trabajo y el clima laboral, se determinó también un índice de rotación de asesores de crédito de 20.51 %.

Se determinaron las consecuencias de la rotación de asesores de crédito, mediante el diagrama Ishikawa, con la ayuda del juicio de expertos y reportes, siendo las principales: la saturación de tareas, bajo rendimiento, clima laboral, el incumplimiento de metas de riesgo, baja colocación de créditos y malas prácticas laborales. Estos efectos traen consigo costos asociados a la productividad de la empresa

2. Se definieron las competencias necesarias para los asesores de crédito, siendo las competencias cardinales a utilizar las siguientes: la confianza en sí mismo, orientación a resultados, el trabajo en equipo y la innovación y flexibilidad al cambio además de seis competencias específicas con sus comportamientos esperados siendo estas: el control y mejora del desempeño, la solución de problemas, el conocimiento de productos y servicios, el impacto e influencia, la habilidad analítica y el conocimiento organizacional. Las competencias laborales seleccionadas se utilizaron

para la creación del perfil de puesto de trabajo para asesores de crédito y será utilizado para la selección y contratación de nuevo personal.

3. Los beneficios de un sistema de gestión de talento humano por competencias en una empresa de negocios de microfinanzas, es la automatización y unificación de criterios en los procesos de administración y dotación de personal, buscando la mejora continua en los procesos, basados en entrevistas de selección por competencias así como el cumplimiento de los perfiles de puestos y una capacitación que garantiza el desarrollo y la eficiencia en la administración de carteras de crédito, como también la reducción de la rotación de personal.
4. Al diseñar un sistema de gestión de talento humano por competencias en una empresa de negocios de microfinanzas y compararlo, se logra verificar que la empresa contrata asesores de crédito que no poseen las competencias necesarias y el perfil para atender los clientes de una manera adecuada, el sistema de gestión por competencias permite la automatización del proceso de selección al contar con un perfil del puesto y las competencias con las que debe contar cada asesor de crédito, además de entrevistas enfocadas a las tareas, situaciones y experiencias necesarias.
5. Para el año 2017 se trabajó como una propuesta y a la fecha de presentación ya fue implementada, con un incremento del 75% de asesores de crédito que cumplen con el perfil del puesto y las competencias necesarias para desarrollar sus atribuciones, disminuyendo la rotación al 12.5 % y asegurando la atención de clientes y carteras de crédito vigentes.

RECOMENDACIONES

1. La empresa debe controlar la rotación de asesores de crédito en las causas que estén a su alcance, para lograr la atención adecuada de clientes, carteras de crédito vigente y el bienestar de sus colaboradores, se recomienda la planificación, toma de decisiones y anticipación de las labores, reduciendo la desvinculación por causas relacionadas con el incumplimiento de metas, el ambiente de trabajo que puede ser tenso y las relaciones con su jefe inmediato.

Las consecuencias de la rotación de asesores de crédito deben de tener un seguimiento, por medio de un modelo de mejora continua, prestándole la importancia necesaria, ya que afectan a la empresa en la productividad, lo económico y la imagen como patrono, se deben de realizar los cambios necesarios para disminuir los efectos y consecuencias, aplicar las mejoras en el proceso, corregir los errores y documentar.

2. Las competencias laborales y el perfil de puesto de trabajo servirán para crear las herramientas de selección y contratación de nuevos asesores de crédito de una manera homogénea en entrevistas selección para la identificación de comportamientos y experiencias previas en puestos similares. Adicionalmente se recomienda replicar la creación de perfiles de puestos de trabajo y competencias laborales para otros puestos.
3. Verificar semestralmente los programas de capacitación, acondicionándolos a los cambios que sean necesarios y actualizarlos constantemente a las necesidades del negocio, de igual manera se hace

necesaria la revisión anual de las competencias laborales de los asesores de créditos y la evaluación del desempeño.

4. La propuesta del sistema de gestión de talento humano por competencias en una empresa de negocios de microfinanzas debe de implementarse inicialmente con los asesores de negocio y luego con el todo el personal dentro de la empresa, para lograr uniformidad en la selección de personal por medio de competencias y perfiles de puestos de trabajo diseñados para cumplir con las atribuciones que demanda cada puesto. Estableciendo también un proceso que pueda ser medido y mejorado continuamente impactando en los resultados deseados por la empresa.

REFERENCIAS

1. Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
2. Alles, M. (2008). *Diccionario de preguntas gestión por competencias como planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
3. CEPAL. (2009). *La industria de microfinanzas en Guatemala: estudio de casos*. Santiago, Chile: Autor.
4. CEPAL. (2009). *Las microfinanzas. El sistema financiero en Guatemala*. Santiago, Chile: Autor.
5. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
7. Corpoeducación. (2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Bogotá, Colombia: Autor.
8. Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. México: Pearson-Prentice Hall.

9. Fundación Solar. (2013). *Los microcréditos para el desarrollo de empresas con tecnologías renovables*. Guatemala, Guatemala: Autor.
10. García, A. y Edel, R. (2008). *El Capital Humano en las Organizaciones, experiencias de investigación. Unidad Multidisciplinaria*: México: CIEA. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/412/index.htm>
11. Monzón, J. (2010). *Análisis de los efectos de la rotación de personal en los costos de producción de maquilas en el sector de Mixco, con más de quinientos trabajadores*. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
12. Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresa de transporte público de pasajeros*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México Distrito Federal.
13. Ramírez, A. (18 de diciembre, 2016). Impacto de la rotación de personal en las empresas. *El Tiempo*. pp. 6-7 Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>
14. Robbins, S. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, México: Pearson-Prentice Hall.
15. Rodríguez, J. (julio 2003). Influencia de los sistemas de gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos percibidos: un análisis de la industria manufacturera española. *Investigaciones*

Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 9(1) pp. 31-48
Recuperado de Dialnet-
InfluenciaDeLosSistemasDeGestionDeRecursosHumanosS-
713458.pdf

16. Rodríguez, J. (1999). La gestión de recursos humanos en el contexto de las organizaciones y su entorno: factores determinantes. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(1), pp. 103-109.
17. SIB. (2011). *Sector microfinanzas, análisis de sectores económicos*. Guatemala. Guatemala: Autor.
18. Vaca, M. (2015). *Estrategia de retención de asesores/as de crédito en organizaciones de finanzas populares*. Universidad de Belgrano, Buenos Aires: Utopía.
19. Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México D.F: McGraw-Hill.

APÉNDICES

Apéndice 1. Lluvia de ideas

Clima laboral

Condiciones laborales

Cumplimiento de metas

Malas prácticas realizadas por colaboradores

Bajo rendimiento

Selección

Entrevistas

Tiempo de capacitación

Curva de aprendizaje

Competencias

Baja colocación de créditos

No adaptación a la metodología de trabajo

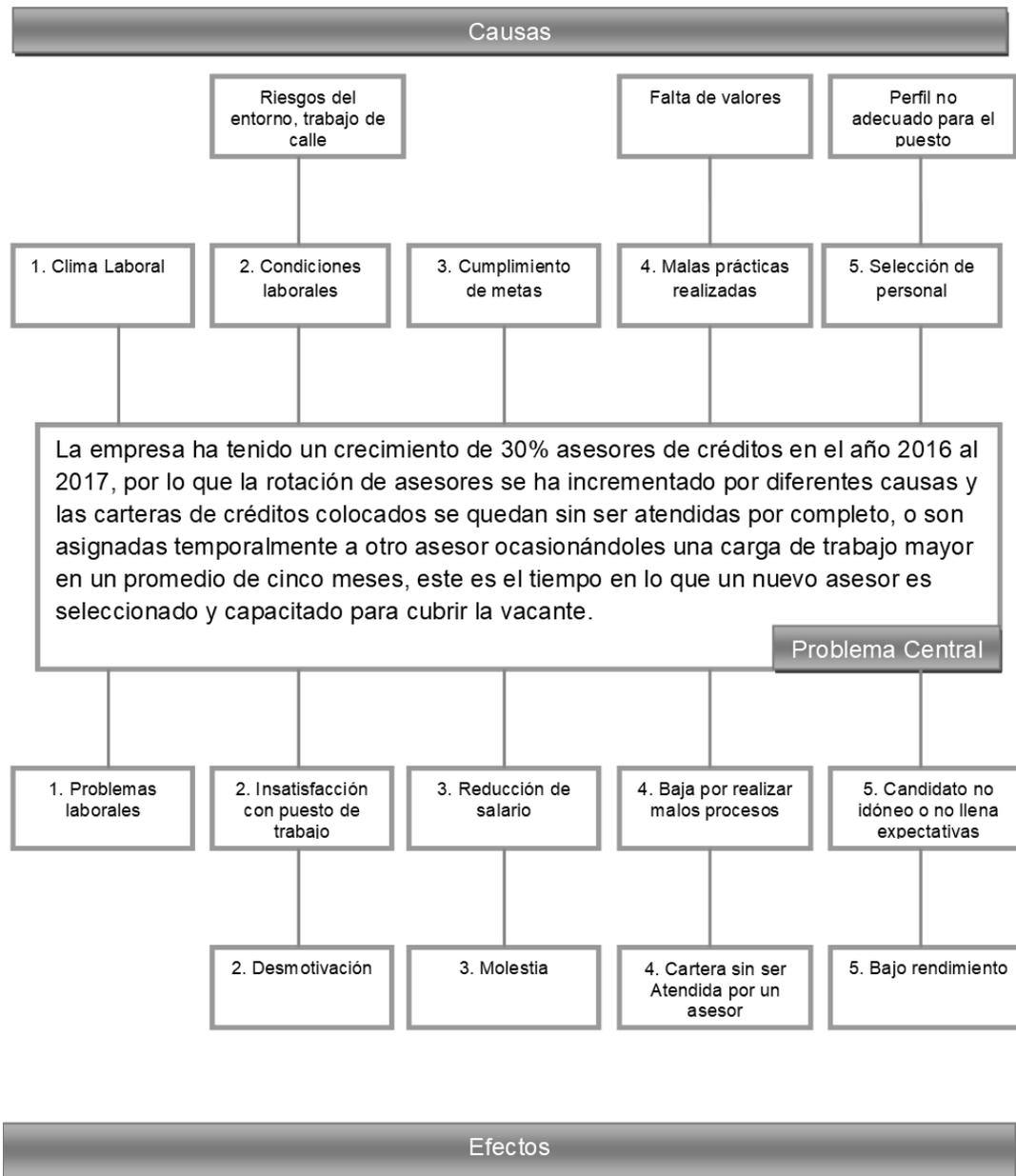
Aumento en el riesgo de la cartera de créditos

Riesgos del entorno (Trabajo de calle)

Actitud

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Árbol del problema



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Encuesta de salida

Nombre		_____	
Puesto / Ubicación		_____	
1	¿Cuanto tiempo trabajó como asesor de créditos en la empresa?	0 a 1 año	<input type="text"/>
		2 a 3 años	<input type="text"/>
		4 a 5 años	<input type="text"/>
		6 a mas años	<input type="text"/>
2	¿La empresa proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de sus atribuciones?	Si	<input type="text"/>
		Algunas veces	<input type="text"/>
		No	<input type="text"/>
3	¿La meta mensual se daba a conocer en el tiempo adecuado?	Si	<input type="text"/>
		No	<input type="text"/>
4	¿Considera que la meta es alcanzable?	Si	<input type="text"/>
		Algunas veces	<input type="text"/>
		No	<input type="text"/>
5	¿Considera que existe la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la empresa?	Si	<input type="text"/>
		No	<input type="text"/>
6	¿Cómo describe el ambiente laboral de la empresa?	Excelente	<input type="text"/>
		Bueno	<input type="text"/>
		Regular	<input type="text"/>
		Malo	<input type="text"/>
7	¿Considera que la empresa cuenta con prestaciones laborales atractivas?	Si	<input type="text"/>
		Promedio	<input type="text"/>
		No	<input type="text"/>
8	¿Las relaciones entre jefes y colaboradores son de apoyo y desarrollo?	Excelente	<input type="text"/>
		Bueno	<input type="text"/>
		Regular	<input type="text"/>
		Malo	<input type="text"/>
9	¿Las relaciones entre compañeros se desarrollan en un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo?	Excelente	<input type="text"/>
		Bueno	<input type="text"/>
		Regular	<input type="text"/>
		Malo	<input type="text"/>
10	¿Su remuneración salarial fue adecuada?	Excelente	<input type="text"/>
		Bueno	<input type="text"/>
		Regular	<input type="text"/>
		Malo	<input type="text"/>
11	¿La causa de su retiro se debió a cual de los siguientes motivos?	Despido	<input type="text"/>
		Mejor oportunidad	<input type="text"/>
		Ambiente de trabajo	<input type="text"/>
		Enfermedad	<input type="text"/>

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Matriz de coherencia

Formulación del problema	Objetivos	Variable	Indicador	Técnicas	Metodología
¿Qué sistema de gestión de talento humano es adecuado para la incorporación de asesores de créditos en una empresa dedicada a las microfinanzas?	Desarrollar un sistema de gestión de talento humano por competencias adecuado para la dotación de asesores de créditos en una empresa dedicada a las microfinanzas.				
¿Cuáles son las causas principales de la rotación de personal?	Identificar causas principales de la rotación de personal.	I = Ingresos de personal en el período considerado. S = separaciones de personal en el período considerado. PE = Personal empleado promedio en el período considerado	$R = \frac{I + S}{PE} \times 100$	Encuestas de campo, Entrevistas de salida, Registros reportes. Atribuciones Tabulación de datos	Revisión del sistema de recursos humanos Revisión de registros
¿Cuáles son las competencias necesarias de los asesores de créditos para alcanzar sus metas de colocación y riesgo?	Definir las competencias necesarias de los asesores de créditos para alcanzar sus metas de colocación y riesgo.	Perfiles de puestos	Conjunto de los conocimientos apropiados (saber), habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona.		Hojas de cálculo
¿Qué efectos y consecuencias tiene la rotación asesores de créditos?	Determinar los efectos y consecuencias por la rotación de asesores de créditos.	Índice de riesgo en cartera de crédito IR Saldo Contagiado SC Cartera de créditos C Costos de incorporación y desvinculación de personal	$IR = \frac{SC}{C}$		Análisis de resultados Análisis de carteras de crédito
¿Cómo la gestión por competencias aumentará la eficacia en el desarrollo de las atribuciones de los asesores de créditos?	Establecer la eficacia de las competencias en el desarrollo de las atribuciones de los asesores de créditos.	Desempeño Competencias	Conocimiento en el trabajo, capacidad de relacionarse, capacidad de planificar y organizar su trabajo, orientación a resultados, apertura al cambio, actitudes, iniciativa y creatividad, liderazgo, asistencia y puntualidad, responsabilidad.	Evaluación del desempeño Evaluaciones de campo	Tabulación de datos

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Perfil del puesto de trabajo

PERFIL DEL PUESTO		FECHA	
		jueves, 1 de noviembre de 2018	
NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO	ASESOR DE CREDITOS DE MICROFINANZAS		
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	Desarrollar negocios con clientes, por medio de la colocación y recuperación de créditos		
ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO DE TRABAJO			
No.	Actividad	Periodicidad	Orden de prioridad
1	Colocación de créditos	Diario	1
2	Promoción	Mensual	2
3	Atención a clientes	Diario	3
4	Cobro	Quincenal	4
RESPONSABILIDADES POR RELACIONES			
Área	Propósito		
Externa	Clientes potenciales		
Interna	Área de negocios y área de operaciones, área de ventas		
SUPERVISIÓN			
Supervisión Directa	Supervisión Indirecta		
No	Auxiliar de créditos		
BIENES Y VALORES ASIGNADOS AL PUESTO			
Aspecto	Descripción	Tipo de Responsabilidad	
Bienes muebles y equipo de oficina	Computadora, teléfono, silla, escritorio, equipo de oficina	Directa	
Valores	No		
Efectivo	No		
Documentos e información confidencial	Documentos	Directa	
Equipos y programas de informática	Programas informáticos, claves de acceso	Directa	
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO		Riesgos	
<input type="checkbox"/> Bodega	<input checked="" type="checkbox"/> Asaltos		
<input type="checkbox"/> Oficina Privada	<input checked="" type="checkbox"/> Accidentes automovilísticos		
<input checked="" type="checkbox"/> Área abierta o modular	<input checked="" type="checkbox"/> Robo o hurto de información		
<input type="checkbox"/> Oficina compartida	<input type="checkbox"/> Ninguno		
ESFUERZO MENTAL		ESFUERZO FÍSICO	
<input checked="" type="checkbox"/> Alta precisión y exactitud	<input checked="" type="checkbox"/> Parado la mayor parte del tiempo		
<input checked="" type="checkbox"/> Sujeto a muchas interrupciones	<input type="checkbox"/> Sentado la mayor parte del tiempo		
<input checked="" type="checkbox"/> Sujeto a presiones de tiempo	<input type="checkbox"/> Traslada maquinaria, cajas, equipo u otros constantemente		
	<input checked="" type="checkbox"/> Traslado frecuente de un lugar a otro		
	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo fuera de oficina		

Continuación apéndice 5.

ESTUDIOS			
Nivel educativo	Universitario	Avance en estudios	Segundo año de universidad
Nombre de carrera o formación requerida	Aplican todas las carreras universitarias		
EXPERIENCIA LABORAL			
Específica			
Años de experiencia:	De 1 a 2 años		
Tipo de experiencia:			
Ventas	Trabajo de calle		
Cobros	Banca		
Descripción:	experiencia en ventas de productos financieros o ventas de productos masivos y ser habil para cobro en general		
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO			
Género	Indiferente		
Edad	De 20 años	a 40 años	Estado Civil Indiferente
Requerimiento de vehículo	Carro o moto		Propósito de uso Labores diarias de ventas y cobro de créditos
% de tiempo de trabajo fuera de oficina:	80%		

Fuente: elaboración propia