



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS, EN UNA EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS**

**Julio Ricardo Caballeros Secaida**

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

Guatemala, agosto de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: 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

**JULIO RICARDO CABALLEROS SECAIDA**

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

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford Estrada
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

## **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:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: 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 Estudios de Postgrado, con fecha 6 de agosto de 2018.

**Julio Ricardo Caballeros Secaida**

Guatemala, 04 de agosto de 2018.

Director:  
Juan José Peralta  
Escuela de Ingeniería Industrial  
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Julio Ricardo Caballeros Secaida** carné número **200312723**, quien optó la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la **Maestría en Artes en Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

M.A. Ing. Arnaldo Ademar Alvarado C.

Asesor (a)

*Arnaldo Alvarado Cifuentes*  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COL. 6807

Dra. Alba Maritza Guerrero

Coordinadora de Área  
Gestión de Servicios



M.A. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí

Director

Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería



Cc archivo/L.Z.L.A.

**RESOLUCIÓN DE JUNTA DIRECTIVA:** Proceso de Graduación aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011.



REF.DIR.EMI.099.018

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, EN UNA EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS**, presentado por el estudiante universitario **Julio Ricardo Caballeros Secaida**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón  
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



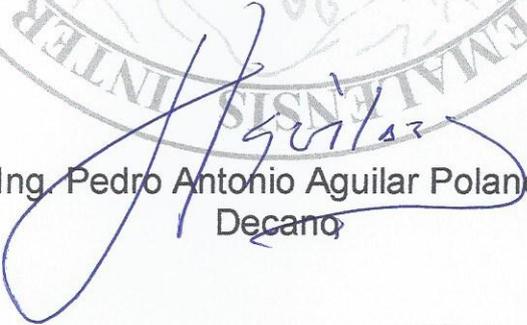
Guatemala, agosto de 2018.

/mgp



El Decano 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 Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, EN UNA EMPRESA DE NEGOCIOS DE MICROFINANZAS**, presentado por el estudiante universitario: **Julio Ricardo Caballeros Secaida**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano

Guatemala, agosto de 2018



/cc

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
1. INTRODUCCIÓN .....	XI
2. ANTECEDENTES .....	1
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
3.1. Descripción del problema .....	3
3.2. Delimitación del problema .....	4
3.3. Formulación del problema .....	4
3.3.1. Pregunta central .....	4
3.3.2. Preguntas auxiliares .....	4
3.4. Viabilidad de la investigación.....	5
3.5. Consecuencias de la implementación de la investigación .....	5
4. JUSTIFICACIÓN .....	7
5. OBJETIVOS .....	9
5.1. General.....	9
5.2. Específicos .....	9
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN.....	11
7. MARCO TEÓRICO.....	13
7.1. Sistema de gestión .....	13

7.1.1.	Sistemas de gestión de recursos humanos.....	13
7.1.2.	Sistema de <i>buy</i> o de mercado.....	14
7.1.3.	Sistema <i>make</i> o interno.....	14
7.1.4.	Gestión de recursos humanos.....	14
7.2.	Industria de microfinanzas .....	15
7.2.1.	Las microfinanzas .....	15
7.2.2.	La microempresa.....	16
7.2.3.	Principales operadores en el sistema financiero supervisado y no supervisado por la Superintendencia de Bancos (SIB) .....	17
7.2.4.	Tipos de créditos .....	19
7.3.	La administración de recursos humanos (ARH) .....	22
7.3.1.	Administración de recursos humanos como proceso.....	23
7.3.2.	Políticas de recursos humanos .....	25
7.3.3.	Gestión del talento humano.....	26
7.3.4.	Análisis de puestos .....	28
7.3.5.	Reclutamiento de personal interno y externo .....	29
7.3.5.1.	Reclutamiento interno .....	30
7.3.5.2.	Reclutamiento externo .....	30
7.3.6.	Selección de personal y técnicas de selección .....	31
7.3.6.1.	Elección de las técnicas de selección .....	32
7.4.	Competencias evaluación del desempeño y rotación de personal .....	32
7.4.1.	Competencias .....	32
7.4.2.	Competencias laborales.....	33
7.4.2.1.	Niveles de una competencia .....	34
7.4.2.2.	Competencias cardinales .....	35
7.4.2.3.	Competencias específicas.....	36

7.4.3.	Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias .....	37
7.4.4.	Evaluación del desempeño.....	37
7.4.4.1.	Métodos de evaluación del desempeño .....	38
7.4.5.	Evaluación por competencias .....	39
7.4.5.1.	Capacitación y desarrollo del personal .....	40
7.4.6.	Rotación de personal.....	41
7.4.7.	La rotación de personal y sus costos.....	42
7.4.8.	Causas y efectos de la rotación de personal .....	46
7.4.9.	Índice de rotación de personal.....	48
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	51
9.	METODOLOGÍA.....	55
9.1.	Fases de la metodología a aplicar .....	58
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	61
11.	CRONOGRAMA.....	63
12.	RECURSOS NECESARIOS Y FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO .....	65
13.	REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	67
14.	APÉNDICES.....	71



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Los cinco subsistemas de la ARH y su interacción .....	24
2.	Proceso global ARH.....	26
3.	Cronograma .....	63
4.	Árbol del problema .....	72

### TABLAS

I.	Métodos de microcrédito .....	21
II.	Variables e indicadores .....	57
III.	Fórmula para muestra .....	59
IV.	Presupuesto .....	66
V.	Lluvia de ideas .....	71
VI.	Encuesta de salida .....	73
VII.	Evaluación de desempeño .....	74
VIII.	Matriz de coherencia .....	75



## LISTA DE SIMBOLOS Y ABREVIATURAS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>ARH</b>	Administración de recursos humanos
<b>CAC's</b>	Cooperativas de ahorro y crédito
<b>I</b>	Ingresos de personal
<b>IMF's</b>	Instituciones especializadas en microfinanzas
<b>ONG</b>	Organizaciones no gubernamentales
<b>OPDF</b>	Organizaciones privadas de desarrollo financiero
<b>PE</b>	Personal empleado promedio en el período considerado
<b>S</b>	Separaciones de personal
<b>SIB</b>	Superintendencia de bancos de Guatemala
<b>UMB</b>	Unidades de microfinanzas bancarias



## GLOSARIO

<b>Atribuciones</b>	Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa un cargo.
<b>Capital humano</b>	Se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.
<b>Competencias</b>	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.
<b>Dotación de personal</b>	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.
<b>Gestión</b>	Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.
<b>Indicador</b>	Son mediciones cuantificables, acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización.

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

## 1. 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. Por este motivo, se propone una innovación en el proceso de actual de recursos humanos, y la creación de un sistema de gestión del talento humano por competencias, 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.

El problema que enfrenta la empresa de microfinanzas en estudio es la ausencia de un sistema de gestión de personal que identifique las causas de rotación de sus asesores de crédito. Al tener menos personal se corre 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.

La solución del problema descrito anteriormente es de suma importancia, debido a que asegura la estrategia de gestión de recursos humanos, y propone un sistema de gestión de talento humano por competencias, para la incorporación de asesores de crédito que atiendan las carteras de crédito y a los clientes de una manera adecuada, para cumplir con sus expectativas y lograr un aumento en la demanda y rentabilidad.

Se mejorará la atención a microempresarios y sus negocios, aumentarán las carteras de crédito, al mismo tiempo se reducirá el índice de riesgo; también se realizará una nueva estrategia que logre mejorar los procesos de

incorporación de personal por medio de un sistema de gestión de talento humano por competencias, para controlar la rotación de personal.

La empresa de microfinanzas en donde se realizará la investigación proporcionará los recursos físicos, humanos, información, equipo, infraestructura y documentación necesaria para realizar el estudio. Los recursos financieros de costos y gastos en los que se incurra para realizar la investigación serán aportados por el investigador.

El capítulo 1 describe la teoría que tenga relación con las competencias laborales necesarias con las que debe de contar un asesor de microfinanzas, tomará 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 realizará la presentación de los resultados obtenidos y se hará la propuesta para determinar los pasos a seguir, para lograr el impacto deseado en la empresa.

El capítulo 3 expondrá la discusión de resultados obtenidos.

## 2. ANTECEDENTES

Monzón (2010) concluye en sus tesis de la maestría en Administración de Recursos Humanos, 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. También indica que el proceso de la gestión de los recursos humanos representa un costo, por lo que al retirarse el empleado la empresa pierde por la inversión que realizó en los procesos efectuados con cada empleado, lo cual servirá en esta investigación para verificar los costos en que incurre la empresa.

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”. Esta referencia dará la pauta para identificar también los costos ocultos en la desvinculación e incorporación de nuevo personal.

Adicionalmente, Andrade (2011) evidencia en la tesis: Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del área de salud, que en algunas actividades no existe el proceso de inducción, lo que hace que el nuevo colaborador no se integre y conozca la institución y que no permitirá desarrollar sus actividades de manera más segura, sino después de un largo proceso de

aprendizaje. Con esta referencia, se determinará si la empresa está utilizando alguna inducción al momento de incorporar nuevo personal.

Estrada (n.d.). realiza un análisis de costos de la rotación de personal en la página de Deloitte, e indica que: al reemplazar a un colaborador se deben de considerar dos costos directos: la selección y los días de entrenamiento o inducción, se debe de tomar en cuenta también la desvinculación del personal en puestos clave, esto trae consigo la disminución del costo laboral; el último punto a considerar es el nivel de productividad, al momento que un colaborador se ha desvinculado y poseía cierto nivel de experiencia, la persona que lo reemplaza no contará con la misma productividad desde el primer día, la curva de aprendizaje suele ser distinta dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. Este análisis será de utilidad para verificar la curva de aprendizaje de cada nuevo colaborador y cuáles son los puntos críticos en la desvinculación de personal.

En un contexto específico para el sector de asesores de crédito, Vaca (2015) indica en su tesis estrategia de retención de asesores/as de crédito en organizaciones de finanzas populares 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, debido a que los microempresarios asumen que al salir el asesor responsable directo de su crédito ellos pueden retrasarse o prescindir del pago. Esta referencia, ayudará para implementar un método práctico para disminuir el impacto de la salida de asesores de crédito.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La alta rotación de asesores de créditos implica un incremento en el índice de riesgo de las carteras de crédito colocadas.

#### **3.1. Descripción del problema**

La empresa ha tenido un crecimiento de 30 % asesores de créditos en el año 2016 al 2017, por lo que la rotación de asesores se ha incrementado por diferentes causas y las carteras de créditos colocados se quedan sin ser atendidas por completo, o son 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, que cumplan con las competencias necesarias para la atención de las carteras de créditos. El resultado por la falta de asesores de créditos provoca que existan carteras de créditos colocados que no estén siendo 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 ha aumentado un 2 % en el año 2017, con respecto al mismo período del año 2016.

No contar con la cantidad de asesores de créditos hace que se generen pérdidas económicas que van relacionadas con los créditos en los que las cuotas correspondientes no son pagadas en la fecha de compromiso, por falta de personal y también pérdidas en el proceso de selección de nuevos asesores

de créditos para cubrir las plazas que se encuentran vacantes, así como gastos en el proceso de desvinculación.

### **3.2. Delimitación del problema**

El trabajo de investigación se realizará en una institución financiera dedicada a las microfinanzas con los asesores de créditos en la zona centro del departamento de Guatemala.

El período de ejecución de la investigación será desde el mes de julio 2017 a octubre de 2018.

### **3.3. Formulación del problema**

#### **3.3.1. Pregunta central**

- ¿Qué sistema de gestión de talento humano es adecuado para la incorporación de asesores de créditos en una empresa dedicada a las microfinanzas?

#### **3.3.2. Preguntas auxiliares**

- ¿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?
- ¿Qué efectos y consecuencias tiene la rotación asesores de créditos?

- ¿Cómo la gestión por competencias aumentará la eficacia en el desarrollo de las atribuciones de los asesores de créditos?

### **3.4. Viabilidad de la investigación**

La empresa de negocios de microfinanzas autoriza la ejecución del presente trabajo de investigación, proporcionando los recursos físicos y humanos, así como la documentación necesaria para realizar el estudio.

El financiamiento de los gastos y costos en que se incurra para realizar la investigación serán aportados por el investigador.

### **3.5. Consecuencias de la implementación de la investigación**

Las consecuencias positivas de la realización de esta investigación son:

Obtener un sistema de sistema de gestión de talento humano por competencias, basado en las necesidades de la empresa, para mejorar los procesos actuales de recursos humanos y controlar la rotación de personal.

Contribuir con la competitividad de la empresa en la mejor de atención a microempresarios y sus negocios, como también a la atención de las carteras de crédito activas.

De no realizarse el estudio continuará la rotación de personal, se incurrirá en costos innecesarios y al mismo tiempo se dejará de atender a cabalidad los clientes y la cartera de crédito activa, reducirá la competitividad de la empresa afectando su posicionamiento y las metas definidas.



## 4. JUSTIFICACIÓN

La línea de la investigación con la que se relaciona el presente estudio está contenido en los sistemas integrados de gestión de la maestría de Gestión Industrial, busca determinar un sistema de gestión de talento humano por competencias adecuado, para la dotación de asesores de créditos, que atiendan de una manera adecuada, a los microempresarios de la zona centro del departamento de Guatemala, en una Institución financiera dedicada a las microfinanzas.

Es indispensable un sistema de gestión de talento humano por competencias y conocer los motivos y causas por las cuales los asesores de créditos de la zona centro de Guatemala, se retiran de la empresa, lo que genera pérdidas económicas.

Es necesario proponer un sistema de gestión de talento humano por competencias, debido que la competencia y la exigencia de los clientes demanda que el servicio sea brindado con calidad, para asegurar la satisfacción total del cliente y lograr posicionarse como la primera opción en créditos.

La motivación del investigador de realizar el presente trabajo de investigación es el deseo de aportar a la institución financiera información sobre su propia gestión y desarrollar una solución óptima, lograr controlar las pérdidas económicas generadas por la rotación de asesores de créditos, así como contribuir en el logro del alcance de las metas, el posicionamiento y los objetivos de la empresa.

Los beneficios para la empresa de un sistema de gestión de talento humano por competencias trae consigo contar con el personal que posee las competencias necesarias para desarrollarse en su puesto de trabajo, para contribuir con el aumento en la cartera de créditos y lograr abarcar más participación de mercado al atender a los microempresarios guatemaltecos, impacta a la economía informal y la mejora en la gestión de cobranza, al reducir la mora por carteras no atendidas y disminuir el riesgo en la colocación de créditos.

Con la implementación del trabajo de investigación se espera beneficiar a los siguientes relacionados en el negocio por las razones a continuación:

Contribuir con el alcance de metas y objetivos busca un beneficio para los colaboradores y a la empresa, al lograr un sistema de gestión de talento humano por competencias adecuado, se logrará dotar a la empresa con asesores de crédito que posean el perfil adecuado para el puesto. También se busca beneficiar al microempresario guatemalteco y la economía informal, teniendo un asesor de créditos especializado que pueda atender de forma correcta sus necesidades de crédito.

La maestría en Gestión Industrial proporciona las herramientas necesarias para el análisis e interpretación de la información, mejoras, diseño y seguimiento, que contribuyen a la solución de problemas que impactan en el proceso de gestión de recursos humanos, su importancia radica en la mejora de procesos de gestión de personal y contar con colaboradores con las competencias necesarias, para atender a los microempresarios guatemaltecos con un excelente servicio.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. General**

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.

### **5.2. Específicos**

- Identificar 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 efectos y consecuencias por la rotación de asesores de créditos.
- Establecer la eficacia de las competencias en el desarrollo de las atribuciones de los asesores de créditos.



## **6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN**

La necesidad que se pretende cubrir con esta investigación es contribuir en la industria de las microfinanzas con un sistema de gestión de talento humano por competencias, mejorar el desempeño de los asesores de crédito, contribuir con la atención de los microempresarios, la cartera de créditos y cobros e identificar las causas y efectos que ocasiona la rotación de personal.

Para determinar las necesidades de la gestión de talento humano por competencias, se debe de cumplir con los objetivos definidos en la investigación y se busca solucionarlos mediante el siguiente esquema:

- Análisis inicial

Elaboración del plan de trabajo, que incluye pregunta de investigación, objetivos, metodología, instrumentos de evaluación, instrumentos de evaluación y el cronograma. Esta fase es preparativa antes de iniciar la investigación formal.

Las fases de la investigación para la elaboración de la propuesta del sistema de gestión de talento humano por competencias son:

- Determinación de la información cualitativa del estudio.
- Identificar cuáles son las competencias necesarias con las que debe de contar cada candidato.

- Conocer las causas consecuencias de la rotación de asesores de crédito.
  - El proceso de reclutamiento selección y contratación.
  - Análisis y discusión de resultados obtenidos de las entrevistas de salida, evaluación de competencias y desempeño,.
  - Diseñar indicadores para medir la gestión de talento humano por competencias, que permitan medir la eficiencia en el proceso.
- Preparación del informe final

Consiste en describir y analizar la metodología para la identificación de los requisitos del sistema de gestión de talento humano por competencias, determinando cuál es la metodología adecuada para recopilar y obtener datos necesarios e identificar las causas y efectos de la rotación de asesores de créditos, cumpliendo de forma efectiva con la incorporación de personal de nuevo ingreso. Al concluir esta fase se da como finalizado el objetivo principal del diseño de investigación del sistema de gestión del talento humano por competencias, en una empresa de negocios de microfinanzas.

El diseño de investigación pretende mejorar el modelo actual de administración de personal, esto traerá una mejor administración de carteras de crédito y mejores utilidades, optimizando un proceso existente.

Se utilizará como referencia la recopilación de información bibliográfica del tema por medio de textos, tesis, publicaciones, internet y por medio de información obtenida en entrevistas realizadas e información brindada por la empresa.

## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1. Sistema de gestión**

Un sistema de gestión está comprendido por el conjunto de políticas, normas y estándares interrelacionados entre sí de forma ordenada y sistemática. Busca controlar y administrar los procesos, el sistema de gestión comprende la estructura organizacional, la planificación, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para llegar a un fin común en sus procedimientos.

#### **7.1.1. Sistemas de gestión de recursos humanos**

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

El objetivo es 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) en su estudio influencia de los sistemas de gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos percibidos, describe dos filosofías o sistemas alternativos de gestión de recursos humanos denominados sistemas de mercado y el sistema interno.

### **7.1.2. Sistema de *buy* o de mercado**

Rodriguez (2003) en su estudio influencia de los sistemas de gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos percibidos, indica que las organizaciones con un sistema de mercado constituyen el mercado externo como la principal fuente de empleados para la organización, esto significa que los empleados son contratados en el mercado de trabajo externo sin importar el nivel jerárquico que fuese a ocupar dentro de la organización, basan sus recompensas en el desempeño, por otra parte, el despido de los empleados depende de la fluctuación que exista de la demanda, teniendo relaciones laborales de corto plazo.

### **7.1.3. Sistema *make* o interno**

Por otra parte, Rodriguez (2003) en su estudio influencia de los sistemas de gestión de recursos humanos sobre los resultados organizativos percibidos, indica que este tipo de sistema corresponde a organizaciones con entradas limitadas a los niveles jerárquicos, al contrario que el sistema externo este desarrolla a sus colaboradores a largo plazo, las medidas de rendimiento tienen un enfoque interno, la organización invierte en sus colaboradores, para crear una relación laboral a largo plazo.

### **7.1.4. 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.

## **7.2. Industria de microfinanzas**

Los servicios financieros de Guatemala están formados por entidades que son supervisadas por la Superintendencia de Bancos de Guatemala SIB y entidades que no están sujetas a regulación o supervisión por la Superintendencia de Bancos; estas están formadas por Cooperativas de ahorro, casas de empeño, organizaciones no gubernamentales ONG y también organizaciones que se han especializado en microcrédito que en su mayoría atiende el sector informal.

### **7.2.1. Las microfinanzas**

El entorno socioeconómico deficiente fue un factor importante para la inclusión de las microfinanzas, la informalidad hace difícil la correcta evaluación y asignación de crédito por parte de las instituciones financieras, 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's), las organizaciones privadas de desarrollo financiero (OPDF) y las cooperativas de ahorro y crédito (CAC's).

Existen diferencias en los tipos de créditos que brinda las instituciones reguladas y no reguladas De León (2009), indica que el plazo y el destino de los créditos otorgados varía, 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 tienen 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.

### **7.2.2. La microempresa**

En Guatemala se utilizan 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 de un país a otro utilizando varios criterios, en los más comunes la cantidad de personas que trabajan en

ella, las ventas anuales y la cantidad de activos que posee, 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, producen para un mercado local, el acceso al crédito financiero es mínimo y en ocasiones nulo, los registros contables no están completos o en muchas ocasiones son insuficientes, por lo general no están inscritas como empresas formales y no pagan impuestos.

Derivado de las características de una microempresa, es catalogada también como negocios del sector informal al no poseer ningún registro del desempeño de la misma.

### **7.2.3. 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's), las Organizaciones no gubernamentales (ONG) y las instituciones especializadas en microfinanzas (IMF's), y por otro lado, los bancos del sistema.

- 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.

- 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 Superintendencia de Bancos de Guatemala (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.

- Instituciones micro financieras y organizaciones no gubernamentales

Las instituciones micro financieras o IMF's son organizaciones que no están sujetas a la supervisión de la SIB, anteriormente estaban conformadas

por organizaciones no gubernamentales o fundaciones sin fines de lucro como lo explica la Superintendencia de Bancos de Guatemala (2011), definiéndolas como organizaciones que toman las figuras de ONG's o fundaciones sin fines de lucro.

#### **7.2.4. 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
- Crédito individual

- 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.

- 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, la garantía funciona de manera similar a los grupos solidarios, la diferencia es en que otorga capacidad de autogestión a los miembros de banco comunal, cada banco cuenta con un comité y un reglamento interno y se fondea con los ahorros que generan sus miembros o por el préstamo que proveen las instituciones micro financieras.

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 participantes paga la deuda de esa persona.

- 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.

Tabla I. **Métodos de microcrédito**

Método grupal	Método individual
<b>A nivel de los clientes</b>	
Se concede el préstamo con la condición 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.

Continuación de la tabla I.

---

<b>A nivel de las entidades de crédito</b>	
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.

### **7.3. La administración de recursos humanos (ARH)**

La administración de recursos humanos es cada día más compleja en las organizaciones, Dessler (2011) en su libro administración de recursos humanos 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 reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente 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.

El departamento de recursos humanos ha atravesado por varias fases de cambio durante el tiempo, pasando de ser un departamento encargado de los procesos de personal a ser el encargado de ser planeador y un agente de cambio, Dessler (2011) en su libro administración de recursos humanos indica que ahora lo más importante es contratar a la gente adecuada para ocupar un

puesto dentro de la organización, capacitarla y motivarla con eficiencia, lo que demanda un sistema más eficiente incluyendo una contratación selectiva, trabajo en equipo y la toma de decisiones.

La productividad es uno de los propósitos de la administración de recursos humanos, ya que 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, reflejado en la responsabilidad con un enfoque estratégico, ético y social, contribuyendo con el desempeño dentro de la misma.

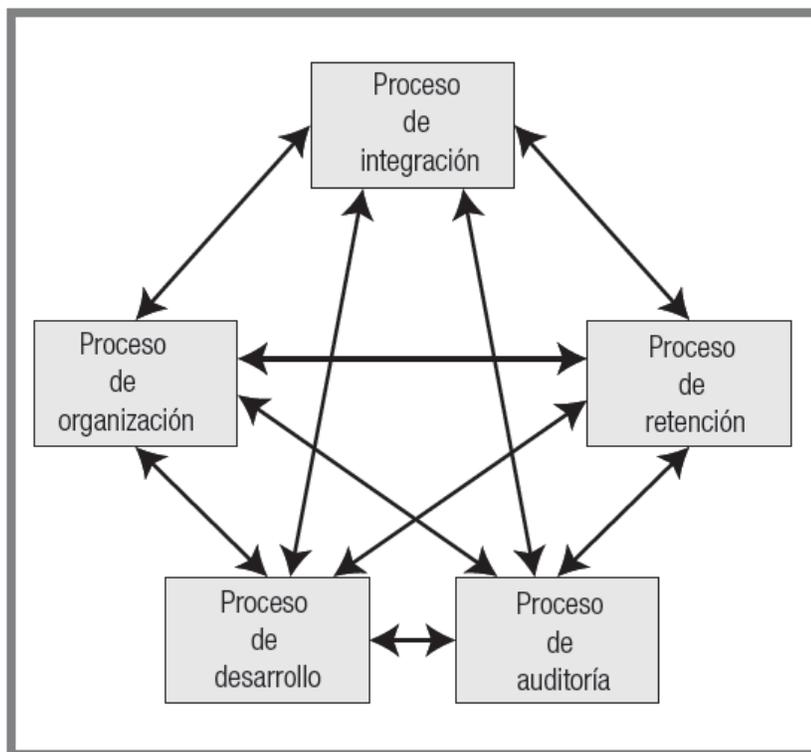
### **7.3.1. Administración de recursos humanos como proceso**

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.

Estos pasos 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)

### **7.3.2. 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 tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Políticas de integración de recursos humanos.
- Políticas de organización de recursos humanos.
- Políticas de retención de los recursos humanos.
- Políticas de desarrollo de recursos humanos.
- Políticas de auditoría de recursos humanos.

Figura 2. **Proceso global ARH**



Fuente: Chiavenato (2009)

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.

### 7.3.3. **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, para alcanzar los objetivos en un tiempo determinado, 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), describe las ventajas de la planeación de personal de la siguiente manera:

- Información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo.
- Permite una mejor identificación y selección de 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.

- Se enriquece la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Se contribuye a una mejor coordinación de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad, gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

La planeación de recursos humanos se debe a crecimiento, cambios o las reducciones internas de personal derivado de las innovaciones tecnológicas o las condiciones del mercado laboral Dessler (2011) en su libro administración de recursos humanos 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 pueda llevar a cabo su estrategia.

#### **7.3.4. Análisis de puestos**

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.

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) en su libro administración de recursos humanos 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) en su libro administración de recursos humanos 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.

### **7.3.5. Reclutamiento de personal interno y externo**

El proceso de reclutamiento de personal es la búsqueda de candidatos que son potenciales para ocupar un puesto dentro de una organización al cumplir con las competencias necesarias para desarrollar las funciones de una manera adecuada, en la mayoría de las empresas es el departamento de recursos humanos el encargado de identificar el talento humano. 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 o descriptores de puestos, ya que de aquí es de donde se identifican cuáles son las competencias necesarias con las que debe de contar el candidato y las funciones principales y responsabilidades que debe de cumplir dentro de la organización.

#### **7.3.5.1. 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” (p.152). También hace mención de 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” (p.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.

#### **7.3.5.2. 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.

### **7.3.6. 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 del talento humano se utilizan técnicas de selección que nos dan los indicadores necesarios para conocer si el candidato cumple con los requisitos solicitados, dentro de estas técnicas Chiavenato (2009) identifica cómo las más importantes, la entrevista inicial como primer paso, la aplicación de pruebas de o exámenes, la entrevista final, la selección de candidatos realizada por el departamento solicitante, el expediente de

información del candidato, examen médico para concluir con la aceptación o confirmación si el candidato cumple con los requerimientos del puesto.

#### **7.3.6.1. 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.

### **7.4. Competencias evaluación del desempeño y rotación de personal**

#### **7.4.1. Competencias**

El concepto de competencia laboral surge de la necesidad de predecir y medir el desempeño de las personas y su capacidad de resolver problemas y cómo se desarrolla en su entorno laboral, Corpoeducación (2003) en el documento competencias laborales, indica que el concepto de competencia surge, debido a la necesidad de valorar no solo el conjunto de conocimientos

conocidos como el saber y las habilidades y destrezas conocidas como el saber hacer, que desarrollan las personas, sino también saber apreciar la capacidad que tienen para aplicarlas en las situaciones diarias y resolver problemas.

#### **7.4.2. 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.

#### **7.4.2.1. 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:

- Grado A: Alto
  - Grado B: Bueno, por encima del estándar
  - Grado C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)
  - Grado D: Insatisfactorio o grado mínimo
- 
- 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 es el siguiente:

- Definición de competencias.
- Definición de los grados de competencia.
- Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.
- Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas.
- Diseño de los subsistemas.

#### **7.4.2.2. Competencias cardinales**

Las competencias cardinales son las competencias que todos los colaboradores de la empresa deben de poseer y desarrollar, dentro de las organizaciones son utilizadas para maximizar el desempeño del capital humano orientado los objetivos del puesto de trabajo, cambiando la forma de evaluar a una persona en que no solamente enfocándose 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:

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Calidad de trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación
- Flexibilidad
- Empoderamiento

- Autocontrol
- Desarrollo de las personas
- Conciencia organizacional

#### **7.4.2.3. 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:

- Negociación
- Comunicación
- Relaciones de negocios
- Pensamiento estratégico
- Liderazgo
- Desarrollo del equipo
- Modalidad de contacto
- Habilidades mediáticas
- Pensamiento estratégico
- Empoderamiento
- Adaptabilidad
- Relaciones públicas
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados

- Integridad

#### **7.4.3. 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 menciona que los pasos necesarios para realizar un sistema de gestión por competencias son los siguientes:

- Definir la misión y la visión, si ya estuvieran definidas validar su vigencia.
- Definición de las competencias por la máxima dirección de la empresa.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos.
- Validar las competencias.
- Diseñar los procesos de recursos humanos.

Indica también que es necesario que la máxima conducción de la compañía sea participe durante la creación del sistema de gestión por competencias

#### **7.4.4. 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.

#### **7.4.4.1. 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 puede encontrar 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.

Los métodos de evaluación de desempeño más utilizados son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
- Método de elección forzosa.
- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
- Método de comparación de pares.
- Método de frases descriptivas.

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 también identifica las aptitudes y las competencias de los empleados que llegan a ser inadecuadas y que para estas pueden desarrollarse programas correctivos que mejoren el desempeño.

#### **7.4.5. 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.

#### **7.4.5.1. 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 con una mejor habilidad motora, 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, la mayoría de las veces resulta en una baja 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.

#### **7.4.6. 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, en la actualidad este es uno de los problemas que afecta a los directivos de recursos humanos por la pérdida o salida de recursos humanos, haciendo necesario el compensar estas salidas con nuevas entradas o admisiones, 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 renunciaciones con relación al número medio de integrantes en una empresa.

#### **7.4.7. La rotación de personal y sus costos**

Una tasa de rotación de personal 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 renunciaciones 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.

- 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.

- Costos de reclutamiento y selección
  - Gastos de emisión y procesamiento de la requisición de personal.
  - Gastos de funcionamiento del departamento de reclutamiento y selección.
  - Gastos para anuncio en periódicos, folletos, material de reclutamiento.
  - Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
- Costos de registro y documentación
  - Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal.
  - Gastos en formatos, documentos, registros, procesamiento de datos, apertura de cuentas bancarias.

- Costos de integración
  - Gastos del departamento de capacitación.
  - Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado.
  
- Costos de separación
  - Costos de las entrevistas de separación, tiempo que el entrevistador dedica a las entrevistas de separación.
  - Costo de pagos por liquidación.
  
- 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).

- 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 se 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.

- Costo laboral extraordinario
  - Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
  - Tiempo adicional de producción, debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
  - Incremento del costo unitario de producción, debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
  - Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.
  
- Costo 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.

- 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.

#### **7.4.8. Causas y efectos de la rotación de personal**

Unas de las causas de la rotación de personal es la rotación proyectada, esta se da como resultado de 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:

- Causas internas
  - Política salarial.
  - Política de prestaciones.
  - Tipo de supervisión sobre el personal.
  - Oportunidades de crecimiento profesional.
  - Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
  - Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
  - Moral del personal de la organización.
  - Cultura organizacional.
  - Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

- Causas externas
  - Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
  - Coyuntura económica.
  - Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

La rotación de personal es generada en la mayoría de los casos por la insatisfacción que el trabajador tiene en su puesto de trabajo o con la organización, Navarro (2008), hace mención que si la persona insatisfecha constituye un recurso humano el cual es 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.

- 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.

#### **7.4.9. Índice de rotación de personal**

La rotación de personal es expresada comúnmente por medio de índices mensuales o anuales que indican la fluctuación de personal o colaboradores en una organización o empresa y el ambiente laboral, también definido por el volumen de personal que ingresan y forman 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, los cuales debe de ser tratados desde la raíz, Werther (2008), menciona que el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen al descubierto problemas que deben de ser resueltos por medio de capacitación y desarrollo de los colaboradores.

## 8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE TABLAS

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS  
ORIENTADORAS

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Sistema de gestión

1.1.1. Sistemas de gestión de recursos humanos

1.1.2. Sistema de buy o de mercado

1.1.3. Sistema make o interno

1.1.4. Gestión de recursos humanos

#### 1.2. Industria de microfinanzas

1.2.1. Las microfinanzas

1.2.2. La microempresa

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

1.2.4. Tipos de crédito

#### 1.3. La administración de recursos humanos (ARH)

- 1.3.1. Administración de recursos humanos como proceso
- 1.3.2. Políticas de recursos humanos
- 1.3.3. Gestión del talento humano
- 1.3.4. Análisis de puestos
- 1.3.5. Reclutamiento de personal
  - 1.3.5.1. Reclutamiento interno
  - 1.3.5.2. Reclutamiento externo
- 1.3.6. Selección de personal y técnicas de selección
  - 1.3.6.1. Elección de las técnicas de selección
- 1.4. Competencias evaluación del desempeño y rotación de personal
  - 1.4.1. Competencias
  - 1.4.2. Competencias laborales
    - 1.4.2.1. Niveles de una competencia
    - 1.4.2.2. Competencias cardinales
    - 1.4.2.3. Competencias específicas
  - 1.4.3. Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias
  - 1.4.4. Evaluación del desempeño
    - 1.4.4.1. Métodos de evaluación del desempeño
  - 1.4.5. Evaluación por competencias
  - 1.4.6. Capacitación y desarrollo del personal
  - 1.4.6. Rotación de personal
  - 1.4.6. La rotación de personal y sus costos
  - 1.4.7. Causas y efectos de la rotación de personal
  - 1.4.8. Índice de rotación de personal

## 2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ANEXOS



## **9. METODOLOGÍA**

La investigación propuesta tiene un enfoque mixto no es experimental, porque no se utilizará 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 relacionado; cuantitativo porque se utiliza la medición de variables para el control de proceso, la evaluación del comportamiento del proceso y sus desviaciones, además considera toda la información disponible del entorno para el análisis. Transversal porque el estudio de investigación está delimitado en tiempo, determinada por un inicio y fin del proyecto.

El diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias, para mejorar proceso actual iniciará con la creación del perfil del puesto de asesores de crédito, las competencias a medir con base a las necesidades del puesto de trabajo, las causas de desvinculación, el registro de datos 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 cuenta con la información necesaria en la administración de carteras de créditos y las funciones que realiza el puesto de trabajo, que servirán para evaluar el proceso actual de dotación de personal; además se cuenta con los reportes estadísticos de comportamiento de ingresos y egresos de asesores de crédito a la institución y las causas de salida de los mismos.

La metodología a seguir para la solución del problema está sustentada en la revisión de literatura y registros proporcionados por la empresa de microfinanzas, la metodología de investigación se desarrollará en fases, cada una relacionada a su pregunta de investigación y objetivo específico, buscando la solución del problema planteado.

La investigación propuesta se aborda 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 cuenta 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.

- Operativización de variables

Tabla II. **Variables e indicadores**

Objetivos	Variable	Tipo de Variable	Indicador	Plan de tabulación
Identificar causas principales de la rotación de personal.	I = Ingresos de personal en el periodo considerado S = separaciones de personal en el periodo considerado. PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado	Dependiente cuantitativa y ordinal	$R = \frac{I+S}{PE} \times 100$	Registros Entrevistas de salida Tabulación de datos
Definir las competencias necesarias de los asesores de créditos para alcanzar sus metas de colocación y riesgo.	Perfiles de puestos	Cualitativo Nominal Independiente	Valora el conjunto de los conocimientos apropiados (saber), habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona. 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.	Atribuciones, Tabulación de datos
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	Dependiente cuantitativa y ordinal	$IR = \frac{SC}{C}$	Registros Tabulación de datos
Establecer la eficacia de las competencias en el desarrollo de las atribuciones de los asesores de créditos	Evaluación del desempeño Evaluaciones de campo R= Resultado, E= Esperado, C= Costo, A=Alcanzado, T= Tiempo	Dependiente cuantitativa y ordinal	Eficacia = $\frac{RA}{RE}$	Registros Tabulación de datos

Fuente: elaboración propia.

## **9.1. Fases de la metodología a aplicar**

El proceso para cumplir con los objetivos del diseño de investigación debe llevarse a cabo de la siguiente forma:

Fase 1: responde a la revisión documental para realizar la investigación de antecedentes del problema y marco teórico relacionado al mismo con una duración de 2 semanas.

Fase 2: identificar causas principales de la rotación de personal, por medio de encuestas de salida, reportes de desvinculación de personal y encuestas de satisfacción a asesores activos dentro de la empresa. Con una duración de tres semanas.

Fase 3: definir las competencias necesarias de los asesores de créditos para alcanzar sus metas de colocación y riesgo, en base la metodología de trabajo utilizada para la administración de carteras de crédito, colocación y cobro de las mismas. Con una duración de dos semanas.

Fase 4: determinar los efectos y consecuencias por la rotación de asesores de créditos, por medio del análisis de los índices de riesgo en las carteras vigentes de créditos colocados, la colocación y crecimiento de la cartera de créditos, y los costos por la incorporación de nuevo personal. Con una duración de seis semanas.

Fase 5: establecer la eficacia de las competencias en el desarrollo de las atribuciones de los asesores de créditos, tomando como referencia el desempeño de los asesores por medio de evaluaciones de campo y evaluaciones teóricas. Con una duración de seis semanas.

- Población y muestra

Se calculó el tamaño de la muestra con una población de 43 asesores de créditos de la región central.

Tabla III. **Fórmula para muestra**

---


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

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

La muestra a utilizar será de 27 asesores de crédito

---

Fuente: elaboración propia.

- Resultados esperados

Desde la propuesta del estudio de investigación, se espera obtener de la industria de microfinanzas, un sistema de gestión de talento humano por competencias que brinde mejoras en los procesos actuales, al aportar a la empresa propuestas útiles y viables encaminadas a eliminar las causas que les afectan actualmente, con el fin de que la empresa tenga mayor competitividad al disminuir la desvinculación de asesores de crédito y al mismo tiempo contribuir a que las carteras de crédito no sean atendidas por falta de personal.

A través de la creación de perfiles de puestos, definición de las competencias necesarias con las que debe de contar cada asesor de crédito, la administración de personal y las causas de desvinculación, se busca brindar un

soporte a el área de recursos humanos para contar con un sistema de gestión de talento humano por competencias, que brinde controles y mejora continua en los procesos relacionados.

## 10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se realizará una observación directa al realizar la investigación de campo, además se conocerán cuáles son los comentarios y puntos de vista de los asesores de crédito.

Se utilizará técnicas de la estadística descriptiva como:

Determinación de indicadores estadísticos para el análisis de la información como la media, mediana, moda, desviación estándar.

Las técnicas a utilizar para la recolección de la información para el estudio se describen a continuación:

- Encuestas: se realizarán las encuestas a los asesores de crédito de la región central del país. (Anexo 1 cuestionario)
- Entrevistas: se realizarán las entrevistas a los asesores de crédito de la región central del país, para obtener información importante que contribuya a la investigación. (anexo 2 preguntas orientadoras)
- Registros: se consultarán los datos históricos que posee la empresa, que contribuirán a conocer el comportamiento de los sistemas y procesos utilizados.

Considerando que el alcance de la investigación es también explicativo, se dispondrá y transformará los datos a gráficos y diagramas que ayuden en el

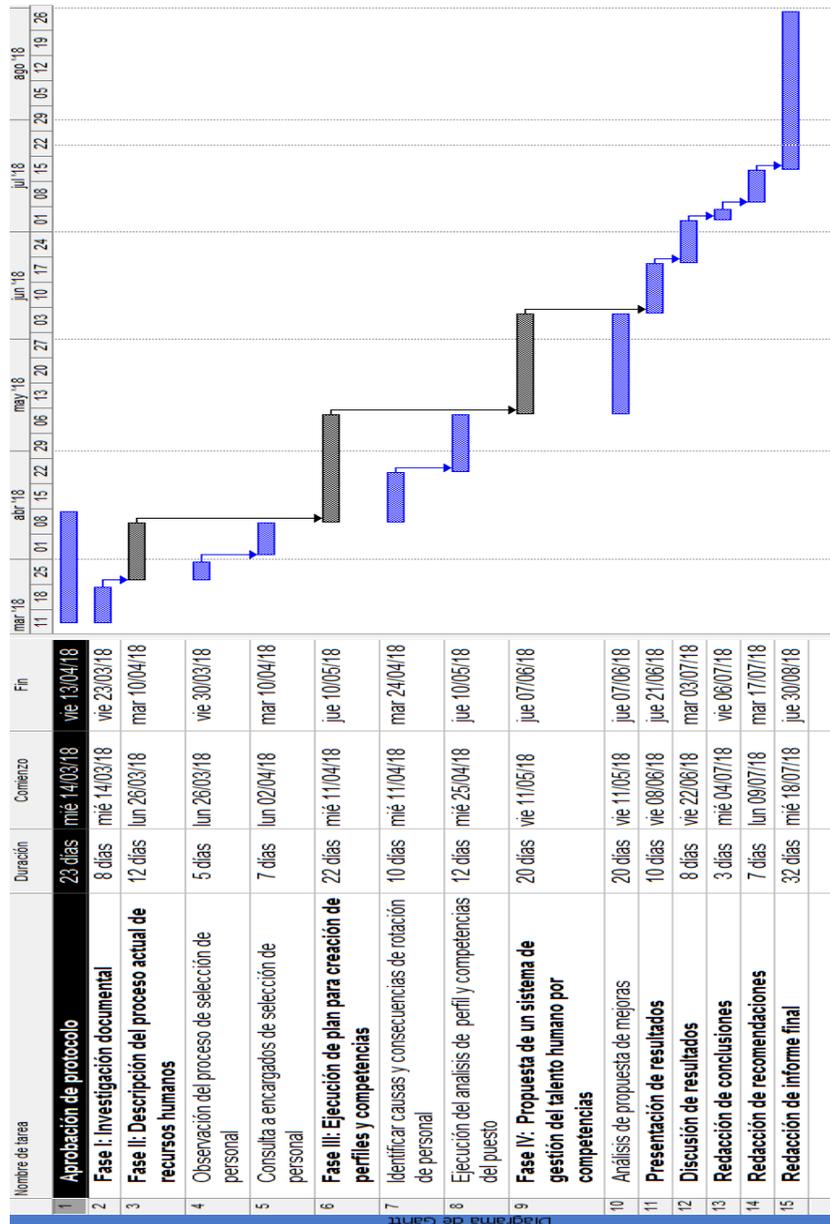
análisis para identificar las causas y efectos relacionados, para ello se utilizarán diagramas como, árbol de problemas, perfiles de puestos, encuestas, encuestas de salida y reportes.

Se analizarán los datos en conjunto con coordinadores, jefes de área, para discutir los resultados y validar la información generada, con el objetivo de proporcionar propuestas que ayuden a generar mejoras.

- Técnicas cuantitativas
  - Investigación documental: obtención de información teórica como tesis, estudios, fichas bibliográficas, publicaciones, entre otros, para ser utilizada como fuente de consulta para el desarrollo de la investigación.

# 11. CRONOGRAMA

Figura 3. Cronograma



Fuente: elaboración propia.



## **12. RECURSOS NECESARIOS Y FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO**

El trabajo de investigación es factible, porque se cuenta con los recursos necesarios para realizar las fases propuestas.

La empresa de microfinanzas autoriza la ejecución del presente trabajo proporcionando los siguientes recursos:

- Humano: personal de la empresa para realizar las tareas requeridas en la investigación.
- Información: acceso a información requerida en la investigación, con el compromiso de respetar el buen uso y manejo de la información confidencial.
- Equipo e infraestructura: utilización de equipos y sistemas de informática y mobiliario dentro de la empresa.
- Documentación: acceso a documentación histórica que permita conocer el comportamiento de la empresa.
- Financiero: el recurso financiero necesario para realizar la investigación será aportado en su totalidad por el investigador.

Tabla IV. Presupuesto

No.	Recurso	Descripción	Monto	Porcentaje
1	Humano	Asesor	Q -	0%
2	Humano	Tiempo Propio	Q 12,000.00	65%
3	Material	Papelería y útiles	Q 1,500.00	8%
4	Transporte	Combustible	Q 1,800.00	10%
5	Alimentación	Alimentación	Q 1,200.00	7%
6	Tecnológico	Internet	Q 1,000.00	5%
7	Imprevistos	Imprevistos (5%)	Q 875.00	5%
		Total	Q 18,375.00	

Fuente: elaboración propia.

### 13. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
2. Alles, M. (2008). Diccionario de preguntas gestión por competencias como planificar la entrevista por competencias. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
3. Andrade, E. (2011). Programa de inducción para el personal de nuevo ingreso del área de salud Guatemala, central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y análisis de estrategias para una implementación efectiva. Tesis de la maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
4. CEPAL. (2009). La industria de microfinanzas en Guatemala: estudio de casos. Santiago, Chile: De león, Paulo.
5. CEPAL. (2009). Las microfinanzas. El sistema financiero en Guatemala. Santiago, Chile: Gutiérrez, Miguel.
6. Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill.

7. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Editorial McGraw-Hill.
8. Dessler, G. & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. México: Editorial Pearson-Prentice Hall
9. Estrada, R. (n.d.). Análisis costos de rotación de personal. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
10. Fundación Solar. (2013). Los microcréditos para el desarrollo de empresas con tecnologías renovables. Guatemala, Guatemala: Altamirano, H. & Sis, V.
11. García, A. & Edel, R. (2008). El Capital Humano en las Organizaciones, experiencias de investigación Vol. I. Edición electrónica. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/412/index.htm>
12. Massaro, V. (2015). ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia? Tesis de la maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
13. 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 la maestría en Administración de Recursos Humanos. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

14. Ramírez, A. (18 de diciembre, 2016). Impacto de la rotación de personal en las empresas. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>
15. Robbins, S. & Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional, México, Editorial Pearson-Prentice Hall
16. Rodriguez, J. (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. 32-47
17. Rodriguez, 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
18. SIB. (2011). Sector microfinanzas, análisis de sectores económicos. Guatemala, Guatemala.
19. Vaca, M. (2015). Estrategia de retención de asesores/as de crédito en organizaciones de finanzas populares. Universidad de Belgrano, Buenos Aires.
20. Werther, W. & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México D.F: Editorial McGraw-Hill.



## 14. 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

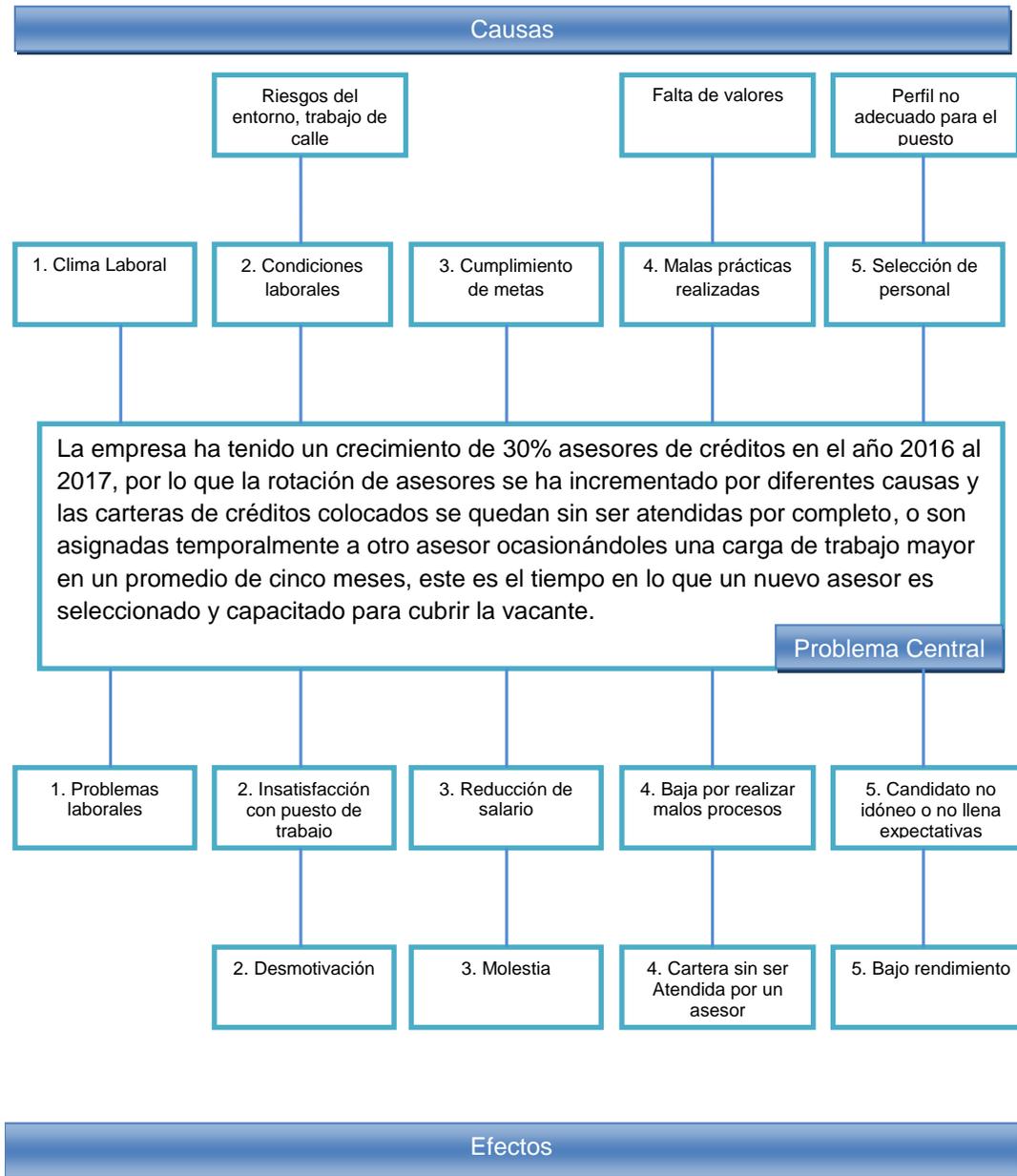
Riesgos del entorno      (Trabajo de calle)

Actitud

---

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Árbol del problema



Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 3. Encuesta de salida

**Entrevista de salida**

Nombre : \_\_\_\_\_

Puesto / Ubicación \_\_\_\_\_

Razon de retiro (Voluntaria / involuntaria) \_\_\_\_\_

**Evaluación**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. LA EMPRESA PROPORCIONÓ LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE SUS ATRIBUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA SON ADECUADAS PARA EL DESARROLLO DE SUS ATRIBUCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. SE CUMPLIERON LAS ESPECTATIVAS QUE USTED TENIA DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. COMO DESCRIBE EL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. CONSIDERA QUE LA EMPRESA CUENTA CON PRESTACIONES LABORALES ATRACTIVAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. LAS RELACIONES ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS SE DE APOYO Y DESARROLLO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS SE DESARROLLAN EN UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO Y TRABAJO EN EQUIPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. COMO EVALUA A SU JEFE INMEDIATO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. SU REMUNERACIÓN SALARIAL ERA ADECUADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. SIENTE QUE SU CAPACITACION FUE ADECUADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. HA PRESENCIADO O CONOCE ALGUN ACTO O PRÁCTICA NO ÉTICA QUE EJERZA ALGÚN EMPLEADO DE ESTA COMPANIA?	_____ _____ _____			

**COMENTARIOS**

---

 Entrevistado por

---

 firma y Fecha

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 4. Evaluación de desempeño

<b>Puesto de trabajo</b>	<p>El trabajo en mi región está bien organizado.</p> <p>Mis funciones y responsabilidades están definidas.</p> <p>En mi región tenemos las cargas de trabajo, (metas y atribuciones) bien repartidas.</p> <p>En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.</p> <p>Recibo información de mi desempeño.</p> <p>Las condiciones de trabajo de mi región son seguras</p> <p>En mi área de trabajo se promueve la negociación y acuerdos.</p> <p>En mi área de trabajo todos practican los Valores Organizacionales.</p> <p>Mi área de trabajo tiene metas claras, medibles y con fechas límite.</p>
<b>Evaluación a coordinador / jefe</b>	<p>Mi jefe inmediato demuestra dominio y conocimiento de sus funciones.</p> <p>Mi jefe inmediato es honesto y ético en la ejecución de sus funciones laborales.</p> <p>Puedo expresar a mi jefe inmediato, lo que pienso en un ambiente de confianza y apertura.</p> <p>Cuando mi jefe inmediato me llama la atención, lo hace apropiadamente.</p> <p>Mi jefe inmediato me trata con dignidad y respeto.</p> <p>Para la mejora continua, mi jefe inmediato retroalimenta sobre temas relacionados a nuestras labores.</p>
<b>Equipo de trabajo</b>	<p>La relación con los compañeros de trabajo es buena.</p> <p>En mi área de trabajo se practica el trabajo en equipo.</p> <p>Me siento parte de un equipo de trabajo.</p> <p>Es fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.</p> <p>A mis compañeros, quienes le reportan a mi jefe inmediato, les es fácil llegar a acuerdos, aún en situaciones o temas difíciles.</p>
<b>Comunicación y coordinación</b>	<p>La comunicación interna funciona correctamente.</p> <p>Me resulta fácil la comunicación con mi jefe inmediato.</p> <p>Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.</p>
<b>Recursos</b>	<p>Las instalaciones donde desarrollo mis labores, favorecen a un adecuado ambiente de trabajo.</p> <p>Mi ambiente de trabajo me inspira a dar mi mejor esfuerzo.</p>
<b>Motivación y reconocimiento</b>	<p>Me siento motivado para realizar mi trabajo</p> <p>Las tareas que realizo son reconocidas de manera adecuada.</p> <p>Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.</p> <p>Las condiciones laborales son satisfactorias (salario, horario de trabajo, prestaciones laborales, etc.)</p> <p>Existen oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.</p> <p>Me siento orgulloso de trabajar para esta organización.</p> <p>Mi trabajo me permite auto realizarme.</p>

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 5. 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.				Revisión del sistema de recursos humanos
¿Cuáles son las causas principales de la rotación de personal?	Identificar causas principales de la rotación de personal.	I = Ingresos de personal en el periodo considerado. S = separaciones de personal en el periodo considerado. PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado	$R = \frac{I + S}{PE} \times 100$	Encuestas de campo, Entrevistas de salida, Registros reportes. Atribuciones Tabulación de datos	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	$IR = \frac{SC}{C}$		Análisis de resultados
¿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.	Cartera de créditos C Costos de incorporación y desvinculación de personal	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.

