

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**



**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EL NIVEL DE  
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y EL RENDIMIENTO  
EMPRESARIAL DE LA FINANCIERA MI BANCO,  
PERÍODO 2014-2015**

**PRESENTADO POR:**

**ARACELI HERMINIA GUILLERMO YBÁRCENA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**2016**

### **DEDICATORIAS:**

Al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograrlo, en especial a dios por iluminarme y permitirme conseguir este nuevo triunfo, a mis padres que me enseñaron, ser una mujer luchadora y seguir con mis ideales a pesar de las dificultades.

Nunca es tarde para dar un paso adelante y conseguir nuestros objetivos. En la vida, no sólo el valiente o el veloz triunfa, tarde o temprano el que siempre vence es el que cree es posible.

### **AGRADECIMIENTO:**

Un agradecimiento a mi asesor de tesis por su tiempo, así como por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	<b>9</b>
1.1 Marco Histórico	9
1.2 Marco Teórico	11
1.3 Marco Legal	65
1.4 Investigaciones	66
1.5 Marco conceptual	72
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>76</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>76</b>
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	76
2.1.2 Antecedentes teóricos	77
2.1.3 Definición del problema	80
2.1.3.1 Problema General	80
2.1.3.2 Problemas Específicos	80
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>	<b>80</b>
2.2.1 Finalidad	80
2.2.2 Objetivos: General y específicos	81

2.2.2.1	Objetivo General	81
2.2.2.2	Objetivos Específicos	81
2.2.3	Delimitación del estudio	81
2.2.4	Justificación e Importancia del estudio	82
<b>2.3</b>	<b>Hipótesis y variables</b>	<b>82</b>
2.3.1	Supuestos teóricos	82
2.3.2	Hipótesis principal y específicas	84
2.3.2.1	Hipótesis Principal	84
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	84
2.3.3	Las variables e indicadores	84
<b>Capítulo III:</b>	<b>Método, técnica e instrumentos</b>	<b>86</b>
3.1	Población y muestra	86
3.1.1	Población	86
3.1.2	Muestra	86
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	86
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	87
3.4	Procesamiento de datos.	87
<b>Capítulo IV:</b>	<b>Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>89</b>
4.1	Presentación de resultados.	89
4.2	Contrastación de Hipótesis	101
4.3	Discusión de resultados	104
<b>Capítulo V:</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>111</b>
5.1	Conclusiones	111
5.2	Recomendaciones	111

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>112</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>116</b>
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	116
Anexo N° 2.- Matriz de coherencia interna	123
Anexo N° 3.- Estados Financieros MIBANCO	124

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación entre la gestión del talento humano, el nivel de capacitaciones del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo: El tipo de investigación fue el descriptivo y el nivel el aplicado.

Para el estudio se consideró la población del área de recursos humanos, la cual asciende a 64 personas y la población del área de contabilidad y finanzas que asciende a 78 personas, para ambos casos se está considerando al personal que se encuentra bajo las diferentes modalidades: Contrato de Plazo Fijo, Plazo Indeterminado y Honorarios Profesionales.

Debido al pequeño tamaño de la población y a la ventaja de poder tener acceso a toda la población, la muestra fue del mismo tamaño de la población, es decir, 142 trabajadores de las áreas de recursos humanos y contabilidad y finanzas, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 22 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN.

Finalmente, se pudo determinar que la gestión del talento humano y el nivel de capacitaciones del personal se relacionan positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

**Palabras Claves:** Gestión del talento humano, Nivel de capacitaciones y Rendimiento empresarial.

## **ABSTRACT**

This research aimed to determine the relationship between human talent management, the level of staff training and business performance of financial Mibanco, 2014-2015.

Regarding the methodological aspects of work: The research was descriptive and the applied level.

For the study population in the area of human resources was considered, which amounts to 64 people and the population of the area of accounting and finance amounting to 78 people, for both cases is being considered to personnel under the different modes: Fixed Term contract Term Undetermined and professional fees.

Due to the small size of the population and the advantage of access to the entire population, the sample was the same size of the population, ie 142 employees from the areas of human resources and accounting and finance, which are he applied the instrument consisted of 22 questions, using Likert scale with multiple choice alternatives.

We proceeded to analyze the results, then the hypothesis testing was performed using the statistical test known as Spearman's rank correlation coefficient.

Finally, it was determined that the management of human talent and level of staff training are positively related to business performance of financial Mibanco, 2014-2015.

**Keywords:** human talent management, training and enterprise level performance.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas vienen privilegiando áreas específicas del trabajo, con la finalidad de mejorar su rentabilidad, el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, el autoconocimiento, identificar el talento humano y retenerlo, así como las constantes capacitaciones son factores que ayudan a mejorar el desempeño de las organizaciones.

Aparece entonces el interés por brindar a los trabajadores una adecuada calidad de vida, para mejorar su satisfacción y motivarlos para que realicen sus labores de una mejor manera, beneficiando a la empresa, la cual puede ser medida a través de rentabilidad.

El objetivo del trabajo es determinar la relación de la gestión del talento humano, el nivel de capacitaciones del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.



En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1 Marco Histórico**

En 1998, se fundó la Edpyme Edyficar con la participación de CARE Perú como accionista mayoritario, una organización internacional de desarrollo sin fines de lucro. Edyficar inicia operaciones en Lima, Arequipa y La Libertad sobre la base y experiencia del programa de apoyo crediticio de CARE Perú dirigido a segmentos de pobladores de menores recursos. En el año 2005, Edyficar participa en la primera operación a nivel mundial de titularización de cartera para microfinanzas (BlueOrchard) y en el 2007, consiguió ser la primera empresa microfinanciera no bancaria en acceder con gran éxito en el Mercado de Capitales. En el 2009, Edyficar pasó a ser parte del Grupo CREDICORP al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú.

Mibanco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa. En el año 2006, el BID reconoce a Mibanco con el Premio a la Excelencia en Microfinanzas y en el 2008 gana el Effie de Plata por la campaña "Créditos Aprobados". Además de estos reconocimientos, Mibanco ganó una calificación Global de Desempeño Social otorgado por Planet Rating 4+ y en el 2011 obtuvo el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard & Poor's.

A principios del 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar y es en ese momento que se produjo el gran proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco para brindar lo bueno de estar juntos.

### **Misión**

Transformar las vidas de nuestros clientes y trabajadores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú.

### **Visión**

Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de trabajadores talentosos y con sentido de trascendencia.

### **Principios Culturales**

#### Integridad en todas nuestras acciones

Ellas son el reflejo de nuestra honestidad y se sostienen en una conducta ética y transparente dentro y fuera de la empresa, con clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, reguladores y en sentido amplio, con toda la sociedad a la que pertenecemos.

#### Logramos resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia

Generamos un ambiente de confianza, donde los equipos colaboran entre sí, con una comunicación abierta y horizontal y de esta manera, se comprometen en lograr los resultados que nos proponemos como organización, gestionando con calidad y eficiencia.

#### Gestionamos los riesgos con responsabilidad

Somos responsables de los riesgos que asumimos e implementamos acciones para controlarlos, para honrar la confianza que han depositado en nosotros los clientes y accionistas, y para contribuir a la estabilidad del sistema financiero.

### Apasionados por servir responsablemente al cliente

Todos nuestros esfuerzos están orientados a servir con calidad las expectativas del cliente, construyendo relaciones sostenibles, cercanas y de confianza que aseguren su desarrollo.

### Comprometidos con el desarrollo de nuestra gente

Promovemos el desarrollo de nuestros trabajadores a través de líderes cercanos, comprometidos y transparentes, que lideran con el ejemplo y generan espacios de aprendizaje y de igualdad de oportunidades.

### Somos pioneros y promovemos el cambio

Nuestro compromiso con la inclusión financiera nos impulsa a estar siempre un paso adelante, promoviendo el cambio con actitud positiva, flexible y ágil.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El proceso de atraer y de retener a trabajadores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. ¿Por qué no ser el mejor si podemos serlo?

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.

Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención del empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento, es una estrategia de negocios que requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los trabajadores, esto debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de la organización en su totalidad. Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento, integran planes y procesos para dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

La gestión del talento también es conocida como Gestión del Capital Humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o módulos de Recursos Humanos.

Las entidades de trabajo se involucran en la gestión del talento (Gestión del Capital Humano) son estratégicas e intencionadas para buscar,

atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado. Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección son tan costosas para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gestionar a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño
- El desarrollo del liderazgo
- La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos). Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

Según Chiavenato (2002) La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La Gestión del talento humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Contratación de candidatos seleccionados

5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales
8. Evaluación del desempeño de los empleados
9. Comunicación con los empleados
10. Capacitación y desarrollo del personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

### **1.2.1.1 Procesos de la Gestión del talento humano**

Los seis procesos de la Gestión del talento humano:

1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personal, (Psicólogos, Sociólogos).
2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas?  
Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
3. Compensación de las personas, división de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y

servicios sociales, (Trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar).

4. Desarrollo de personas, división de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
6. Evaluación de personas, división de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

### **1.2.1.2 Modelos de Gestión del talento humano**

#### **Modelos centralizados de la gestión del talento humano**

El órgano de RH monopoliza todas las funciones de RH: recluta, selecciona, entrena, remunera, evalúa, promueve, desvincula o jubila.



Tratamiento genérico igual para todos los empleados: horarios, salarios, tareas, reglas iguales para todos. Reglas establecidas por la media o la mediana para todos.

### **Modelo descentralizado de la gestión del talento humano**

Los gerentes asumen las responsabilidades sobre sus subordinados: reclutan, seleccionan, entrenan, compensan, evalúan, promueven, desvinculan y jubilan. Tratamiento específico e individual para cada empleado: horarios, salarios, tareas y metas específicas e individuales. Soluciones a la medida de cada persona de acuerdo con sus diferencias individuales.

## **Teorías administrativas que sustentan la Gestión del Talento Humano**

### **Teoría administrativa de Nick Bontis**

Si bien muchos países han hecho su riqueza en base al petróleo, las naciones deben invertir en el recurso de capital intelectual para el desarrollo de las naciones.

Si bien muchos países buscan destacar en su mercado comercial, es necesario renovar el capital intelectual para que éste genere riqueza, afirmó Nick Bontis, durante la cuarta semana de Diálogos del Fórum Universal de las Culturas Monterrey 2007.

Bontis, ofreció la conferencia “El capital de conocimiento en los países árabes”, en el Salón México de Cintermex.

“Es muy importante como profesionales saber qué es lo que quieres hacer, qué quieres, porque hay una relación entre disfrutar de la vida y el desarrollo del capital intelectual del mundo. ¿Creen que son más felices los países que tienen más recursos?”, cuestionó.

Señaló que en la actualidad usa el internet para mandar información, pero hay quienes envían spams (mails basura), como por ejemplo los correos electrónicos que solicitan a las personas enviar dinero a países pobres.

“¿Cuántos estamos recibiendo conocimiento vacío? Porque eso quita mucho tiempo. A mí me gusta estar con mi familia. Bueno en Canadá hay la penetración más grande de gente que usa el Internet, como también Corea o Estados Unidos. Estos países tienen infraestructura y casi un 100 por ciento de alfabetización”, dijo para luego preguntar cuántos de los presentes sabían leer.

Para Nick B., como lo llaman en la Universidad McMaster, donde es profesor asociado, es importante revisar los números de personas que tienen una computadora en su casa, que en 1999 eran 30 millones y para el 2007 son 1.2 mil millones en el mundo.

“Es importante que los países tengan la tecnología de desarrollo. Pero deben saber que el 75 por ciento de la información está en inglés; pero en un futuro cercano será menor”, aseguró.

Quienes visitan el portal electrónico de youtube, pueden observar la gran variedad de idiomas que hay en internet como el chino, arábigo, cantonés, mandarín, por lo que dominarán dentro de poco tiempo.

“¿Cómo quiere la gente adoptar habilidades nuevas si no entienden lo que se está diciendo? Es una vergüenza, no podemos relacionarnos si no entendemos otro idioma”, señaló.

La inteligencia de un país se puede medir en su habilidad para renovar sus conocimientos, dijo mientras mostró estadísticas del comportamiento del PIB y la riqueza financiera de los países industrializados.

“Se miden la cantidad de los niños que nacen, el número que llegan a la escuela primaria. En Sudán solo el 46 por ciento llega a cumplirlo, por eso este país es importante encontrar ayuda en la ONU”.

Bontis señaló que entre los países árabes el que calificó mejor en su capital humano es Jordania y el último es Sudán.

“La gente inteligente de un país son su coraza. Pero ¿cómo se renueva? Sólo incrementando su capital intelectual. En tecnología el número uno es Kuwait y el último es Sudán, sin embargo en capital de mercado son Rodesia y Jordania. Esto significa que algunos países hacen unas cosas bien, por eso deberíamos de combinar los mercados”.

El conferencista comentó que se podría combinar y estudiar las relaciones en cuanto a los países que tienen éxito intelectual con los que no tienen capital intelectual, para presentar un modelo que muestre los países educados que invierten más en tecnología, que a su vez hacen exportaciones y eso se traduce en riqueza financiera.

### **Teoría administrativa de Patrick Dixon**

El futuro es emoción, eso es lo que nos dice Patrick Dixon, uno de los líderes futuristas más reconocidos de Europa. La realidad que vivimos nos tiene inmersos en crisis casi diarias: crisis económicas, de crédito, de valores y en realidad, de confianza ya que los datos no invitan a otra cosa.

Y no sólo eso, la velocidad a la que se recibe la información y los datos hace necesario que las empresas y sus profesionales adapten sus comportamientos, sus estructuras y su gestión a una velocidad vertiginosa. Las empresas necesitan llamar la atención de los clientes en un mundo globalizado y en equilibrio inestable, dependen del talento de sus plantillas, de su compromiso e implicación y, para ello hablamos casi de forma constante de liderazgo.

El liderazgo se percibe hoy día como algo revolucionario y, en ocasiones casi místico o misterioso si de grandes líderes hablamos. El liderazgo no es necesariamente mejor que la dirección, ni un sustituto de ella. Más bien, el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y

complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. Son muchas las empresas que hoy en día se encuentran todavía sobre-dirigidas y sub-lideradas. En la mayoría de las organizaciones establecer esta diferencia es una lucha constante.

Además, poco ayuda el contexto social actual en lo que a posibilidades de identificar y desarrollar conceptos como los que venimos hablando y es que, en nuestros comportamientos basados en “supuestas necesidades”, internalizamos esa misma velocidad. “Lo queremos todo y lo queremos ahora”, la paciencia, la estabilidad es una virtud infravalorada en nuestros días que nos hace focalizar nuestra atención durante poco tiempo en un mismo objetivo, tanto si actuamos como clientes, como profesionales en el ámbito empresarial.

Desde hace años, en las empresas hacemos gala de programas de desarrollo que enseñan herramientas para ser utilizadas por “los gestores de personas”, de estudios para medir el compromiso y, del diseño e implementación de planes de comunicación. Una buena pregunta a hacernos sería: ¿Diferenciamos entre gestionar y liderar?.

Sí, hablamos de herramientas y de gestores de personas, porque la gestión es lo que hacemos muchos de los que tenemos responsabilidad sobre personas, aplicamos procedimientos, gestionamos procesos, medimos indicadores y no lideramos. Si algo hemos aprendido en las últimas décadas es que todo es relativo, que lo que vale hoy no vale mañana, que los datos no son necesariamente buenos o malos, simplemente son, y que ya no valen las mismas fórmulas para todos.

Gestionar la complejidad del día a día en la empresa es una función carismática de la dirección y, la gestión del cambio es una función propia de los líderes, especialmente de los líderes “transformadores”, esos que son capaces de articular y comunicar los objetivos de la Organización de forma visionaria.

Ya sabemos que un líder debe, en primer lugar, **fijar un rumbo**, después, conseguir **alinear a sus seguidores** tras esa visión y, finalmente, **motivar e inspirar** a todos ellos en la dirección adecuada. El propósito no es sólo la transmisión del mensaje, sino también crear y mantener la actitud positiva de los seguidores y de la organización.

Si aceptamos que la función de un auténtico líder es la de producir o ayudar en los cambios, parece lógico asumir que, **“señalar el rumbo”** de ese cambio es fundamental para liderar, aspecto éste que necesariamente se diferencia de planificar.

Por otro lado, la interdependencia es una de las principales características de las organizaciones modernas, en las que nadie es completamente autónomo, y en las que la naturaleza del trabajo, la tecnología, los sistemas administrativos y la jerarquía entrelazan a la mayoría de los empleados con eslabones que constituyen un especial desafío cuando las organizaciones intentan cambiar. Hacer que la gente se mueva en la misma dirección supone alinearla con un fin.

Aquí es donde cobra especial importancia otra de las funciones del liderazgo, **“alinear”** a las personas con la Organización y su visión; esto implica más un desafío comunicativo que de diseño, supone hablar con muchos individuos y no tanto organizar. Alinear es lograr credibilidad, confianza y, para ello, cobra especial importancia la trayectoria, la reputación como persona íntegra del líder, el contenido mismo del mensaje, y la coherencia entre palabras y hechos.

Por último **“la motivación”** de su equipo de trabajo o de toda la organización supone otro de los ejes principales del trabajo del líder. La motivación eficaz asegura disponer de la suficiente energía para superar los obstáculos que vayan apareciendo, ya que alcanzar grandes visiones siempre requiere una gran cantidad de energía.

La motivación y la inspiración impulsan a la gente, satisfaciendo esa básica necesidad humana de alcanzar objetivos, tener sensaciones de pertenencia, de reconocimiento, de autoestima, de controlar la propia vida y de poder vivirla conforme a los propios ideales.

Los buenos líderes siempre articulan la visión de la organización de manera que destacan los valores de la audiencia a la que se dirigen; apoyan los esfuerzos de su equipo para alcanzar la visión, mediante entrenamiento, retroalimentación y por la encarnación de modelos; reconocen y recompensan el éxito, lo que no sólo predice en las personas una sensación de triunfo, sino que las hace sentirse miembros de una organización que las aprecia.

Cuanto más cambio haya, más liderazgo hará falta. La pregunta es: ¿cómo pueden los líderes hacer todo este trabajo en un mundo donde el compromiso, los intereses y las necesidades son relativas?. La respuesta está clara **con razón y sobre todo con emoción**.

La relación entre líderes y seguidores, como cualquier otra, es bidireccional y comunicación pura. Los contenidos del mensaje, las estrategias seleccionadas, pero fundamentalmente su actitud y capacidad creativa, se verán afectadas por la predisposición positiva o negativa de las personas a las que se dirige este líder

Y ya que hablamos de relatividad, veamos cómo se gestiona y su importancia en el liderazgo de personas a través de una reformulación de la teoría de

Einstein: 
$$E_{\text{ngagement}} = m^{\text{razón y emoción}} * c$$

El ideal para cualquier organización, como decíamos antes, es conseguir que todas las energías (E) se muevan alineadas en torno a una visión clara y, no debemos olvidar, que la **energía** es el producto de lo que en nuestra fórmula denominamos movimiento (m) y comunicación (c), que da como resultado la involucración y el compromiso mutuo (“**el engagement**”).

Un “trabajador engaged” es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y se entusiasma con él, un trabajador que aprovecha las oportunidades para ir más allá de sus intereses e incluso más allá de los intereses de la organización si tiene oportunidad, es decir, se encuentra completamente alineado con ésta.

El movimiento, primer factor de nuestra fórmula es crucial, **movimiento de la razón y de la emoción**. Tanto si buscamos innovación como si evolucionamos, nuestros resultados dependerán de la suma de acciones fruto del conocimiento, de la voluntad y del alma. Son muchos los estudios que a nivel neurocientífico evalúan el impacto de las emociones en el ser humano, y han concluido que aquello en lo que nos concentramos, aquello que recordamos, es aquello que realmente hacemos. Sólo las historias que emocionan se recuerdan y trascienden.

Por lo tanto nuestros líderes, a la hora de conseguir influir en los comportamientos, además de los datos de los que se llena la razón deben ser verdaderos expertos en emocionar y generar confianza. Las emociones son la llave de saber cómo se sienten las personas y ha sido el mejor conductor durante los momentos de caos de la historia de la humanidad.

Influencia implica hacer percibir al receptor del mensaje, que la información que le ofrecemos es la correcta, la verdadera; las personas recogen la información y la asimilan como propia. Esto nos lleva al último elemento de nuestra fórmula, **Comunicación (c)**; una comunicación a la velocidad y los cauces apropiados a las personas que conforman nuestra Organización, nuestro equipo de trabajo o incluso nuestros potenciales clientes.

Los datos podrán ser los mismos, y, las emociones, en cualquier caso, serán particulares, lo que obliga a un conocimiento exhaustivo y a crear experiencias concretas y particulares de cada grupo de interés, utilizando para cada uno de ellos una **comunicación racional y emocional**. De esta forma, los datos se convertirán en hechos diferentes para unos y otros en función de las

percepciones y las emociones que surjan en el proceso de comunicación, por ello conocer la historia, necesidades y cultura de un colectivo es el primer paso para ser admitido en él. Nunca acertaremos a liderar, ni siquiera cambiar algo que no conocemos.

Las emociones y la tan nombrada Inteligencia Emocional continúan siendo el reto de las empresas y más en España; y el **futuro no es sólo innovación, es principalmente emoción.**

César Rodríguez Martín (Psicólogo positivo, Experto en Liderazgo e Inteligencia Emocional, que aprende algo cada día para enseñar a desarrollar el líder que todos llevamos dentro)

Elena Sanjoaquín Benavente (Responsable de Recursos Humanos en el Instituto Tecnológico de Aragón y Coach Ejecutivo. Apasionada por aprender y ayudar a obtener lo mejor del liderazgo de cada uno).

### **1.2.2 Capacitación del personal**

Desde la perspectiva de Chiavenato (2002) la capacitación es un proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

En tal sentido, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades, en función de objetivos definidos.

De acuerdo con Dolan (2003) la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.



Según Hellriegel et al. (2005) la capacitación se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus empleos actuales.

Mondy y Noé (2005) definen la capacitación como un programa diseñado para permitir a los aprendices adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para sus empleos actuales.

Parisi y Chibbaro (1998) aluden que la capacitación constituye una estrategia educativa particularmente apta para promover cambios de conducta (conocimientos, habilidades y actitudes) en el corto plazo, tanto en quienes no tuvieron oportunidades educativas como en quienes aun habiéndolas tenido, requieren innovaciones conductuales exigidas por los cambios del entorno en que se desempeñan.

Para Bohlander, Snell y Sherman (2001) la capacitación es un programa que debe centrarse en varios criterios: reacciones de los participantes, aprendizaje, cambio del comportamiento en el trabajo y el logro de los resultados proyectados.

Según Dessler (2004) la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Acevedo Ibáñez y López (1998) exponen que la capacitación se considera un proceso a corto plazo en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimiento, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña.

Bohlander et al. (2001) comentan que la razón fundamental para capacitar a los empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Gitman, McDaniel y Mascaró (2007) revelaron que las compañías que brindan oportunidades para que sus empleados se instruyan y capaciten se benefician al contar con una plantilla de trabajadores más motivados y mejor preparados. Los empleados que reciben capacitación adecuada para usar nuevas tecnologías son más productivos y se oponen menos a los cambios en su trabajo. La instrucción y la capacitación proporcionan beneficios adicionales porque aumentan el sentimiento de competencia y de valía personal de los empleados. Cuando las compañías gastan dinero para actualizar los conocimientos y habilidades de los empleados les están diciendo: Te valoramos y estamos comprometidos con tu crecimiento y desarrollo como empleado.

La importancia de la capacitación según Rodríguez Domínguez (2008) radica en que ésta:

1. Ayuda a la organización: Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
2. Ayuda al individuo: Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
3. Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo: Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos

Cruz Castillo (2008), comenta que los empleados juegan un papel indispensable en las organizaciones y por lo tanto si están bien preparados para desarrollar su trabajo, traerán mayores beneficios a la empresa. Ahí la razón por la cual la capacitación es de gran importancia dado que gracias a ella el nivel de entendimiento de los empleados aumenta, incrementa la capacidad de utilizar nuevas tecnologías, da posibilidad de nuevas estrategias, reduce la rotación del personal, mejora la imagen de la empresa, crece la producción y acrecienta la motivación de los empleados.

Por su parte Werther, Davis, Mejía y Guzmán (2008) comentan que la capacitación es importante porque es un proceso de cambio. Gracias a ella:

1. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir con nuevas responsabilidades.
2. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
3. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
4. Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
5. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
6. Crea una mejor imagen.
7. Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
8. Mejora la relación jefes-subordinados.
9. Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
10. Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
11. Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
12. Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
13. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
14. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
15. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
16. Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
17. Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
18. Promueve la comunicación en toda la organización.
19. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Según Losada (1999) la importancia de la capacitación es el aprendizaje que deja en los empleados, ya que en la medida que estos desarrollen las competencias necesarias, la organización estará más preparada para alcanzar sus objetivos y para responder a los retos que se le presenten.

## **Beneficios**

Para Gitman et al. (2007) los beneficios de la capacitación son tener personal con conocimientos y habilidades que propicien la creatividad para soluciones de problemas y adaptación más rápida a los cambios y generar una ventaja competitiva a la organización con relación a la competencia.

De acuerdo con Silíceo (2008) los principales beneficios de la capacitación sistemática son:

1. Asegurar la permanencia de los cambios.
2. Facilitar la asimilación e internalización de los valores.
3. Incrementar la productividad personal y grupal.
4. Reducir el tiempo de aprendizaje.
5. Mejorar la calidad del desempeño.
6. Reducir el ausentismo.
7. Disminuir accidentes de trabajo.
8. Reducir la rotación de personal.
9. Disminuir los índices de desperdicios.
10. Promover y enriquecer la cultura organizacional.

Robbins (2004) comenta que un beneficio de la capacitación es que aumenta la eficiencia personal de los empleados, porque éste se constituye en la certeza del individuo de su capacidad para ejecutar las conductas que se requieren para producir un resultado.

## **Detectores de la necesidad de capacitación**

De acuerdo con Rodríguez (2007), el primer paso del proceso de capacitación consiste en detectar las necesidades de información de un área o habilidades de un trabajador o grupo de trabajadores de la empresa, con el fin de determinar de dónde o quiénes requieren más conocimientos para aumentar la productividad organizacional.

McGehee y Thayer (1986, citados en Rodríguez, 2007) sugieren que la determinación de las necesidades de capacitación en una empresa contienen tres tipos de análisis:

1. Análisis organizacional: Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, así como en los recursos con que cuenta la empresa, la fuente de éstos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad las necesidades de capacitación.
2. Análisis de funciones: Se enfoca en la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta cómo se desempeña el empleado al realizarlo e incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, es decir, señala cómo se debe comportar el trabajador para realizar su tarea en forma eficaz. Revela las capacidades que debe tener cada trabajador de la organización en cuanto a liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, habilidades técnicas y toma de decisiones.
3. Análisis de personal: Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades de la persona que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimiento, actitudes o habilidades debe adquirir así como las modificaciones que debe hacerse a su comportamiento.

### **Métodos de evaluación**

De acuerdo a Reza Trosino (2007) los métodos de evaluación de la capacitación deben ser objetivos, es decir reales, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla; metódicos, basados en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad; completos, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables para que la interpretación sea correcta. Adicionalmente a las características antes mencionadas, la evaluación debe ser interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta, entre otras.

Según Robbins, Coulter y Dávila (2005) la capacitación se clasifica en métodos tradicionales y métodos basados en tecnología.

Los métodos tradicionales son:

1. En el trabajo: Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
2. Rotación de empleos: Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.
3. Enseñanza y capacitación: Los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo.
4. Ejercicios de experiencia: Los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.
5. Cuadernos de ejercicios y manuales: Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.
6. Conferencias en el salón de clases: Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.

Los métodos basados en tecnología comprenden:

1. CD-ROM, DVD, cintas de vídeo, cintas de audio: Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.
2. Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite: Los empleados escuchan o participan conforme a la información se transmite o se demuestran las técnicas.

Para Mondy y Noé (2005) los métodos de capacitación incluyen programas para el aula, mentoring (aconsejar, educar), coaching (ayuda por el jefe inmediato quien tiene mayor experiencia), estudios de caso, videos, representación de funciones, capacitación de aprendices, capacitación de vestíbulo, simulaciones, juegos de negocios, caja de trabajo, aprendizaje a distancia y videoconferencia, capacitación por computadora, realidad virtual, aprendizaje en línea, capacitación en el trabajo, rotación de puestos y becarios.

Blanco (2007) expresa que la evaluación del rendimiento de los trabajadores puede realizarse con diferentes métodos e instrumentos, como por ejemplo aquellos que comparan a los trabajadores entre sí, según el logro de objetivos alcanzados; o los cuestionarios de evaluación por parte de los supervisores, pero desde un enfoque de competencias se considera que los instrumentos más adecuados para evaluar el rendimiento son las entrevistas estructurales de base conductual y los sistemas de evaluación 360º grados también conocidos como Feedback 360º.

Para Dessler (2004) existen diversas técnicas de capacitación. Incluirían las técnicas audiovisuales, las conferencias y la instrucción asistida por computadora. También existen los métodos de capacitación en el trabajo para administradores, incluyen la rotación de puestos, el entrenamiento y el aprendizaje activo. Las técnicas básicas para la capacitación fuera de trabajo incluyen los casos de estudios, los juegos administrativos, los seminarios externos, los programas en combinación con universidades, la representación de papeles, el modelamiento de la conducta y los centros de desarrollo.

### **Dimensiones**

Según Chiavenato (2007) el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos aspectos.

Según Werther y Davis (2000) la detección de las necesidades de capacitación, permite elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las

actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

Para Robbins y Dávila (1998) la capacitación puede incluir de todo, desde enseñar a los empleados habilidades de lectura básica hasta cursos avanzados de liderazgo ejecutivo.

Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992, citado en Cruz Castillo, 2008) los empleados necesitan sentirse confiados y capacitados para así generar una mejor calidad en sus trabajos. Estos autores también destacan dos grandes áreas dentro de las cuales es necesario enfocarse; éstas son la formación técnica y la formación de relaciones interpersonales.

De acuerdo con Dessler (2001) la capacitación implica mostrar a un operador de máquinas como funciona su equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados.

Para Mondy y Noé (2005) algunas áreas especiales de capacitación son: (a) capacitación en la diversidad; (b) inglés como segunda lengua; (c) ética; (d) servicio al cliente; (e) resolución de conflictos; (f) empowerment y (g) corrección.

De acuerdo con Rodríguez (2007) la elaboración y ejecución de programas de capacitación requiere realizar un estudio en la empresa para conocer los antecedentes en los que se basarán, de tal manera que se logre el objetivo de incrementar la productividad, lo cual influirá en la reducción de tiempos y costos, y en el aumento en calidad del trabajo, así como en el desarrollo óptimo de los recursos humanos. Para conocer con precisión las deficiencias actuales, así como las necesidades futuras del personal, es necesario responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles y cuántos trabajadores necesitan la



capacitación? ¿En qué aspectos se considera que tiene deficiencias el personal? ¿Qué tan urgente es impartir la capacitación?.

### **Nuevos conceptos**

Muchos autores valoran la importancia de capacitarse, tal es el caso de Blake, Oscar Juan. (2005). **La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones**. Quinta edición. Pp. 17. Indica que: “La relación que debe establecerse para entender a la capacitación es que cuando se busca un “saber” es porque se necesita un “hacer” determinado. En los sistemas educativos formales el aprendizaje es el objetivo; en los sistemas productivos, el aprendizaje es un medio” y es que la capacitación es un punto tan importante en una organización, y mayor aún, si es una organización que recién está empezando a surgir.

Como dice Newstron, John W. (2007). **Dirección: gestión para lograr resultados**. Novena edición. Pp. 168. “... los trabajadores capacitados que aprenden a utilizar su cabeza tan bien como sus manos son la clave para el futuro de una compañía”.

Pero ¿Qué es exactamente la capacitación? Bueno, es la frecuencia que de manera casual puede referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse de manera más estrecha y orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

Por lo general, la tendencia es combinar ambos términos en una frase: “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados.

### **Objetivos de la Capacitación**

La capacitación como cualquier otro tipo de actividad en la empresa persigue objetivos claros (mejor calidad en productos y servicios, menores tasas de

accidentes, menores costos, entre otros), que a su vez se enmarcan dentro de los objetivos organizacionales y en algunos casos también en el contexto de políticas gubernamentales.

Según MOYA, R. (1992). **Construcción de un método situacional para la detección de necesidades de capacitación**. Universidad Austral de Chile, Valdivia. La capacitación persigue lograr los siguientes objetivos:

- Entregar a las personas conocimientos profesionales, técnicos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse efectivamente en sus cargos.
- Solucionar problemas de producción y/o administración que tengan relación con la capacidad del personal.
- Integrar y orientar a la persona a las características, costumbres, procedimientos, normas, políticas y objetivo de la organización a la cual pertenece.
- Entregar a las personas la posibilidad de promoción y desarrollo tanto en el ámbito profesional como personal.
- Prever problemas derivados de ampliaciones, cambios, o desarrollo, tanto a nivel profesional como personal.
- Todos los objetivos anteriormente expuestos deben estar acordes a las necesidades de la empresa de obtener su ventaja competitiva.

La capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemático y organizado, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- Transmisión de informaciones
- Desarrollo y habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes

- Desarrollo de conceptos.

Estos cuatro tipos de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

### **Programas de capacitación**

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y como es probable que estén muy motivados; se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo cargo. Por otra parte, capacitar a los empleados con experiencia puede ser bastante problemático máximamente cuando las personas muestran resistencia a los cambios o cuando consideran que no necesitan capacitación.

No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que el empleado conciba la capacitación como una herramienta a través de la cual pueden adquirirse nuevos conocimientos o ampliar los que ya se tienen.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización:

- Evaluar el desempeño. El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- Analizar los requisitos del trabajo. Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
- Analizar la organización. Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias

que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada.

- Las encuestas de los empleados. Se pide a los empleados que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

### **Plan de capacitación y desarrollo**

Es de gran importancia considerar la aplicación de un modelo de capacitación y desarrollo a través de la elaboración de planes específicos de acción que lleven una secuencia lógica y oportuna de cada una de las fases del proceso de capacitación.

Consiste en la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, el establecimiento de objetivos, políticas programas y un estimado del presupuesto con el fin de satisfacer dichas necesidades y mejorar el nivel de desempeño del personal.

### **Diseño del programa de capacitación**

Los programas son instrumentos destinados a facilitar el logro de los objetivos definidos por un plan general. Deben llenar los siguientes requisitos:

- Estar sustentado en el análisis de necesidades.
- Brindar una secuencia lógica y progresiva de desarrollo.
- Identificar necesidades cambiantes mediante la evaluación constante.

Los programas de capacitación deben contener los siguientes aspectos: contenidos programáticos, actividades del capacitador y capacitando, tiempo, metodología y recursos.

### **Fases del proceso de capacitación**

Las fases del proceso de capacitación se cumplen mediante un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes. Estas a su vez, actúan en sí misma como un sistema específico:

Las fases son las siguientes:

- Detección de necesidades
- Planeación de la capacitación
- Programación de eventos
- Ejecución de eventos
- Evaluación, y
- Seguimiento

**A. Diagnóstico o detección de necesidades.-** En esta etapa se analizan de manera profunda los aspectos contextuales y orgánico-funcionales de la empresa; ya sea en lo referente a su problemática, como a sus potencialidades y oportunidades; para luego determinar la situación y condiciones del personal disponible y necesario para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

En otras palabras es un proceso que permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

El Diagnóstico de necesidades es la parte medular del proceso de capacitación porque nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite determinar:

**EN QUE:** Habrán de ser capacitados para que desempeñen correctamente su trabajo.

**QUIENES:** Requieren ser capacitados

**CON QUÉ:** Nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación para que dominen cada tema.

**QUE IMPORTANCIA** o peso tiene cada aprendizaje para el desempeño de un puesto o especialidad.

**B. Planeación.-** Es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos,

la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico al proceso mismo del entrenamiento, ya que ayuda a determinar qué se va a hacer, para lo cual se vale de cuatro actividades:

**Establecimiento de objetivos.**- Los objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad; conforman la base de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso. Los objetivos en capacitación u objetivos didácticos deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas mediante el Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Los formularios de objetivos conducen, en parte, al diseño del plan de capacitación.

Por ello habrá que estructurar:

- Los objetivos generales del plan
- Los objetivos particulares de los programas
- Los objetivos terminales para cada evento

Los objetivos específicos por cada unidad o tema contenido en un evento.

**Elaboración de planes y programas.**- Los programas son el conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; es decir, son el Plan Maestro de Capacitación.

La elaboración de un programa de capacitación da significado y contenido al Plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información con el diagnóstico de necesidades de capacitación.

La elaboración de programas de capacitación involucra la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas y la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

**Presupuestos.-** Elementos básicos para que los planes lleguen a un buen fin. Consiste en que la empresa trabaje en la planeación, que se asigne tiempo y recursos a esta actividad y que realmente se aplique lo planeado.

**C. Programación.-** Es muy importante la correcta selección de métodos y medios que faciliten este proceso y la organización de actividades y acciones no formales en función de los objetivos planeados.

Con la programación se determina la naturaleza, alcance, objetivos, contenidos, métodos, técnicas e instrumentos y, generalmente se cumple con todos los requisitos relativos a cada uno de los eventos correspondientes a los programas contenidos en el Plan de Capacitación; de tal modo de asegurar una efectiva ejecución y evaluación de los mismos, ya sean estos organizados dentro o fuera de la institución.

Una vez concluida la etapa de la planificación y formulados los programas se prevé las acciones orientadas por objetivos específicos y contenidos derivados de los mismos, estructurados en consideración a las condiciones bajo las cuales se realizará la capacitación.

Es muy importante la selección de métodos y medios que faciliten este proceso y la organización de actividades y acciones no-formales en función de los objetivos planteados.

Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, muebles, proyectores, equipos de video, retroproyectors, rotafolios e instalaciones, así como de equipos adecuados para que el proceso de enseñanza y aprendizaje se dé y se produzcan los cambios de conducta planeados.

**D. Ejecución.-** La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado. La ejecución está integrada por cuatro pasos:

**Contratación de servicios.-** Aunque la capacitación en gran medida se realiza con recursos propios, es conveniente mantener cierto porcentaje de eventos con servicios externos que pueden ser de instituciones capacitadoras como de instructores y asesores.

También se tendrá que recurrir a contratación de hoteles, renta de locales, material fílmico, servicios de impresión y, en general, apoyo a la instrucción que exige que el capacitador sea un conocedor del mercado para validar la calidad y el costo, así como para optimizar el uso del presupuesto.

**Desarrollo de programas.-** Con todos los recursos y la planeación debida, la puesta en marcha de programas y cursos se convierte, sobre todo, en una cuestión de supervisión.

**Coordinación de eventos.-** Se refiere al monitoreo a la labor de los participantes y del instructor, Incluyendo la solución de problemas y la cobertura de las necesidades.

**Control administrativo y presupuestal.-** Esta fase se da en todo el proceso, pero se manifiesta con más fuerza en la fase de ejecución,



para lo cual se requiere obtener indicadores, establecer métodos, diseñar formatos e involucrar a los usuarios en las actividades de medición para verificar la diferencia entre lo invertido y lo obtenido en términos de ejercicios presupuestal.

**E. Evaluación.-** Es la medición, y en algunos casos la corrección de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Esto implica el comparar lo alcanzado con lo planeado y comprende la evaluación del sistema, el proceso de instrucción, del seguimiento y evaluación de resultados. Las acciones propias de la evaluación deben ser aplicadas no sólo a resultados esperados en términos de actitudes y aptitudes deseadas y logradas en los capacitados, sino también la determinación de la efectividad del propio proceso de capacitación en sus diferentes etapas. La planeación y la evaluación son la espina dorsal y la estructura de todo sistema profesional de capacitación. No se puede llevar a cabo una evaluación adecuada si no se puso cuidado y énfasis en una buena planeación.

**F. Seguimiento.-** Esta fase se la realiza para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo o, en su caso, para corregir y ajustar los programas. El seguimiento debe practicarse en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que impiden lograr los cambios de conducta esperados después de un curso.

**Ajustes al sistema.-** Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se pueda adaptar a la dinámica del sistema organizacional.

Medir los resultados requiere haber realizado técnicamente todo el proceso de capacitación. Para medir la relación costo/beneficio de los recursos es necesario establecer con precisión la magnitud de los problemas y la forma en que éstos afectan el trabajo. Esto requiere el establecimiento de estándares, medidas o indicadores y de la

disponibilidad de datos estadísticos para hacer comparaciones posteriores y distinguir qué beneficios son producto de la capacitación y cuáles son resultado de acciones distintas.

### **1.2.3 Rendimiento empresarial**

“El rendimiento empresarial está asociado al producto o utilidad que genera por su intervención. El problema radica en acotar el ámbito de este concepto y relacionarlo con la estrategia empresarial. El éxito de una empresa y su capacidad de competir dependen, en general, de dos factores. Por un lado, del acierto en la elección del negocio, esto es, en tomar las decisiones correctas sobre el mercado o mercados donde competir, con qué productos, qué canales de distribución, qué tecnología, cómo estructurar adecuadamente las unidades estratégicas de negocio, etc. En definitiva es una referencia al conjunto de aspectos fundamentales que constituyen y definen la misión de la empresa. Por otro lado, de la capacidad de orientar sus capacidades internas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la eficiencia de sus procesos internos. Estos dos elementos son complementarios y necesitan estar equilibrados. Una empresa eficaz estratégicamente pero ineficiente en sus procesos de negocio está irremediablemente abocada al fracaso. En cambio, una empresa eficiente en sus procesos y razonablemente eficaz en la elección de sus alternativas estratégicas puede ser viable.

Por tanto, se puede establecer el concepto de rendimiento empresarial como el producto de dos componentes: la eficacia estratégica y la eficiencia operativa (en procesos).

#### **Rendimiento Empresarial: Medición e Información Contable**

“Para que las organizaciones puedan realizar una estrategia empresarial o plantear su planificación deben evaluar si sus objetivos se cumplen, con qué recursos y cómo se realizan todos sus desempeños. Esta tarea requiere plantear procesos y metodologías que obtengan datos e informaciones en forma de indicadores claros, precisos, simples y

comprensibles que nos lleven a medir la eficacia y el rendimiento de la propia organización.

De esta forma, se comprueba que los recursos empleados han sido los adecuados, si se han utilizado correctamente y si se han alcanzado o no los objetivos previstos, y se realizan estas mediciones en relación a todas las áreas funcionales, ya sean recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, desde la producción, la comercialización o la gestión de los intangibles.

La necesidad de que la empresa sea capaz de obtener beneficios regularmente se plantea desde una doble perspectiva. En primer lugar, el beneficio de los propietarios, y/o accionistas, que esperan un resultado económico favorable, representado en el reparto de beneficios económicos, y por otro lado, tiene la necesidad de generar esos beneficios para garantizar la subsistencia y continuidad de la propia organización, derivados del correcto desempeño y el cumplimiento de los objetivos.

Admitiendo la existencia de todas estas mediciones, existe un indicador que histórica y tradicionalmente ha sintetizado la capacidad de la empresa para generar rendimientos, nos referimos al resultado contable”.

“El resultado contable es aquel que pondrá de manifiesto la riqueza que la empresa habrá sido capaz de generar durante un período de tiempo concreto. Una de las características más importantes de este indicador es que no muestra la riqueza que podría haberse generado, sino la que se ha obtenido realmente, después de realizar las operaciones contables pertinentes. Por esta razón, los gestores son los que deben analizar las diferencias detectadas en el ritmo de generación de los beneficios, con el fin de adoptar las medidas oportunas para corregir las desviaciones no deseadas y potenciar las que supongan mejoras no previstas.

De ahí, la necesidad de aplicar sistemática y regularmente un conjunto de requisitos, principios y criterios contables, para que las cuentas anuales o estados financieros muestren la imagen fiel, entre otras informaciones y factores, de los resultados de la empresa.”

“Formalmente podemos decir que el resultado está formado por los ingresos y gastos que reconocidos contablemente se van produciendo durante un ejercicio económico y en términos contables se han producido en la empresa.

Surgen dos constantes a tener en cuenta. La primera, que el resultado se calcula para un período de tiempo, que habitualmente coincide con el año natural pero que no es obligatorio, y que en algunos sectores puede ser diferente. La segunda trata de magnitudes que se determinan por la diferencia entre ingresos y gastos “contables”, por lo que el cálculo del resultado está condicionado por el cumplimiento de una serie de principios y normas contables que pueden alterar su cuantía.

Los resultados están afectados especialmente por tres principios contables. En primer lugar, por el principio de devengo, donde los ingresos y los gastos se contabilizan en función de la corriente real de bienes y servicios, que los mismos representan, y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos. Esto conlleva comprender los momentos en que se realizan las operaciones y cómo se generan las situaciones contables en un momento determinado.

Así la aplicación de este principio contable puede dar lugar a una casuística diversa. Por ejemplo, el interpretar beneficios sin tener solvencia financiera para gestionar los cobros a demasiado tiempo, o tenerla pero estar al borde de impagos.

En segundo lugar, la aplicación del principio de correlación de ingresos y gastos determina que el resultado del ejercicio se calcule por diferencia entre los ingresos de dicho período y los gastos necesarios para la obtención de los mismos. Este principio, a la par con el de devengo, obliga a que sea necesario planificar los ingresos y los gastos para el cálculo del resultado.

Por último, el tercer principio que se debe resaltar y que se pone en juego, es el relacionado con la prudencia valorativa, lo que condiciona el cálculo del resultado. Este principio se basa en la contabilización por parte de la empresa de todos los gastos o pérdidas tan pronto como sean conocidos, con independencia de que se hayan realizado o no al cierre del ejercicio. Mientras, que por otro lado, los ingresos únicamente se contabilizarán cuando se hayan realizado. Esta forma de entender y tratar el reconocimiento de ingresos y gastos, se justifica por la conveniencia de que el resultado calculado sea el mínimo de los posibles. De esta forma, se establece una línea de prudencia de perspectiva pesimista, y se fuerza una situación en la que no se reconocen los beneficios dudosos, que de otra forma, podrían repartirse como dividendos, provisión o financiación, y que, en el caso de no materializarse, pondrían en riesgo la propia continuidad de la organización o llevar a un perjuicio al entorno que rodea la empresa”.

“Por otra parte, los resultados de la empresa como consecuencia de un análisis de estados financieros, facilitan una aproximación informativa a la imagen fiel del patrimonio de la empresa”.

“Las cuentas anuales comprenden, según el marco vigente, el balance, la cuenta de ganancias y pérdidas, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo y la memoria, que forman una unidad. Estas deben estar redactadas con claridad, de forma que la

información suministrada sea comprensible para los usuarios y que puedan tomar decisiones económicas, debiendo representar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, y en este caso, de los resultados de la empresa.

Los requisitos de la información de las cuentas anuales son: que debe ser relevante y fiable, relevante en cuanto a su utilidad para la toma de decisiones y fiable en referencia a estar libre de errores y que sea neutral. Debe poseer también integridad, así como la comparabilidad y claridad.

Dentro de estas cuentas anuales, el rendimiento empresarial se ve expresado en la cuenta de ganancias y pérdidas como estado financiero, que es utilizada informativamente para dar a conocer a los usuarios de esa información, ya sean gerenciales o accionariales, cómo se ha generado el resultado empresarial. El PGC lo denomina “cuenta de ganancias y pérdidas” y agrupa los diferentes ingresos y gastos en función de su naturaleza, de tal forma que se permita calcular distintos niveles de resultados en función del tipo de ingreso y gasto de que se trate.

Entre los distintos tipos de resultados que se detallan en el PGC, se encuentra el propio resultado del ejercicio, a lo que acompañarán los resultados de la explotación, los resultados financieros y los resultados extraordinarios.

Pero ante la complejidad del propio sistema contable, aparecen inconvenientes a la hora de hacer un análisis financiero, puesto que no ofrece un desglose de resultados cualitativamente real, al no tratarse de auténticos márgenes de resultados. Para intentar obtener un reflejo de los resultados, lo más ajustado posible, habría que comparar ingresos y gastos a partir de la adecuación de la actividad desarrollada por la empresa según sus objetivos.

Si se entiende que el beneficio contable es el resultado de la confrontación entre los ingresos y los gastos originados a lo largo del período temporal analizado, cualquier variación que sufran estos componentes, independientemente de la causa que la provoque, al final conllevará una modificación que variará los resultados. Por este motivo, cualquier modificación en la aplicación de un criterio contable alterará los resultados futuros e incidirá tanto en las decisiones de los gerentes como en la reducción o ampliación del beneficio por parte de los accionistas”.

“Los ratios de análisis financiero a desempeñar son muy amplios. Miden e intentan monitorizar múltiples variables, como los rendimientos de operaciones contables, que pueden apoyar las decisiones. Por lo tanto se muestra una amplia tipología de resultados: según su naturaleza, la actividad, el desempeño en su ámbito, resultados desde su aparición, los que se derivan de la funcionalidad, o según un marco temporal.

Para conseguir mejorar la representación de la imagen fiel contable, así como la transparencia de los resultados, se han propuesto una serie de soluciones. *Comprehensive income* sería un ejemplo. Aunque esta herramienta está cobrando importancia poco a poco, no es una cuestión nueva. La recomendación SFAS 130 de las US GAAP, publicada en 1997, no ha dejado de desarrollarse y evolucionar, lo que se manifiesta ya en gran parte de las empresas cotizadas de Estados Unidos, que la adoptan. Mientras que en Europa, la expansión de concepto por países es desigual, dentro un marco general establecido por las directivas europeas.

Se busca calidad en la información del beneficio de la empresa, con la intención de mejorar los datos de cara a los accionistas, que éstos puedan conocer datos que de otra forma sería difícil para ellos”.

“Resultado global se define como un concepto contable extenso, incluye, además de las ganancias y pérdidas, determinados cambios de valor no realizados. Al incorporar todas las variaciones del patrimonio neto

producidas en la empresa, proporciona una medida integral del resultado. El resultado global evita que queden ocultos algunos cambios de valor del patrimonio neto que tienen naturaleza de resultado, es decir, constituye una medida de “excedente limpio” (*clean surplus*). Según está evolucionando el concepto de valor razonable este tipo de representación contable está creciendo en interés.

El resultado global reflejará ciertas informaciones contables que de otra manera estarían ocultas, como el cambio de moneda extranjera en los beneficios contables, el pago de indemnizaciones o pensiones, son los ejemplos más claros de determinados rendimientos económicos que pueden desvalorizar las expectativas sobre beneficios de los accionistas”.

#### **Estados Financieros:**

“Son los documentos básica y esencialmente numéricos, elaborados mediante la aplicación de la ciencia contable, en los que se muestra la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación, u otros aspectos de carácter financiero. Los más usuales son: Estado de Situación Financiera y el Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados.”

“Por Estados Financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada, presente o futura en situaciones normales o especiales.”

“Los Estados Financieros tienen como fin último estandarizar la información económica-financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada”.



“Los Estados Financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no sólo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación).

Analizando los Estados Financieros uno obtiene información referente a:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como a largo plazo).
- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas.
- c) El flujo de dinero que se da en la empresa.
- d) El nivel de Liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.”

“El producto final del proceso contable es el resumen de la información que se presenta por medio de los Estados Financieros. A través de los Estados Financieros se provee información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico. La responsabilidad de la preparación y presentación de los Estados Financieros es de los administradores del ente económico.

Los Estados Financieros reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.”

**Empresa:**

“Es una entidad socioeconómica en la que se combinan y coordinan los elementos del proceso del trabajo, con el fin de comprar y vender, o comprar, transformar y vender satisfactores”.

“La empresa se entiende como una unidad que organiza, coordina y controla los medios materiales, el trabajo y la técnica, con objeto de producir bienes y servicios, y/o comercializarlos”.

La empresa desarrolla una actividad económica con unos fines. Los fines económicos externos de la empresa pueden ser, en general y dependiendo del tipo de actividad desarrollada:

- Producir bienes (empresas industriales).
- Comercializar bienes (empresas comerciales).
- Prestar servicios (empresas de servicios).

“La teoría tradicional (neoclásica) de la economía definió a la empresa como un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores”.

“Una empresa puede definirse como ente organizado que combina distintos inputs en cantidades determinadas para obtener un output con el fin de alcanzar unos objetivos definidos. Es decir, ente organizado (algo que existe por voluntad propia, regido por un conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación), que combina distintos inputs (activos o personas y pasivos o capitales) en diferentes proporciones (por ejemplo, dos máquinas por hombre), para obtener un output (producto o servicio) y con el fin de alcanzar un objetivo definido (cifra de ingresos, beneficios, rentabilidad)”.

“El concepto de empresa comprende una realidad formada por una serie de elementos coordinados uno de cuyos fines primordiales es el de producir. No obstante, el concepto es más amplio de lo que a primera vista pueda suponerse. Los diferentes enfoques y la diversidad de teorías surgidas a través del tiempo confirman la progresiva complejidad que encierra una definición precisa del término.

En un intento de síntesis, puede definirse a la empresa como un conjunto de factores materiales y humanos coordinados en diversas tareas de producción, comercialización, financiación, dirección y planificación, con

una finalidad concreta predeterminada por el tipo de sistema económico en el cual la empresa realice su actividad principal.”

“La empresa es la institución que dispone de recursos escasos, de la forma y tecnología con la que los integra para lograr productos y/o servicios de los que va a depender el éxito o fracaso de esa institución, así como el resultado del conjunto de la economía de un país.”

“La empresa se configura, por tanto, como la institución central en la que se decide el éxito o fracaso de la asignación de recursos en un país, de manera que la fuerte independencia entre los entornos empresariales y la propia acción singular de la empresa tiene que reflejarse lo más real y diferenciadamente posible en el cálculo económico empresarial.”

#### **1.2.4 Microfinanciera MiBanco**

Luego de la adquisición de Mibanco de parte de Financiera Edyficar, se da inicio a la integración, la transición natural de ambas instituciones. Es así que en Octubre de 2014 los directorios de Mibanco y Financiera Edyficar acordaron que un significativo bloque patrimonial conformado por activos y pasivos de la última sea absorbido por la primera, para convertir a Mibanco en la institución especializada en microfinanzas líder en el Perú y Latinoamérica, y en el quinto banco del sistema financiero peruano.

La absorción del bloque patrimonial por parte de Mibanco permite tomar las mejores prácticas de las dos instituciones líderes en el financiamiento a los emprendedores de la micro y pequeña empresa, complementarlas y potenciar de esta manera la realización de la misión común de Mibanco y Financiera Edyficar, que es la de servir como vínculo para una mayor inclusión financiera en el Perú.

Esta escisión generó muchos beneficios para los clientes, como un abanico de productos y servicios más completo, una red de canales de atención más numerosa y mayor cobertura a nivel nacional; contarán así

mismo, con el mejor equipo de asesores especializados en el mercado de las microfinanzas, experiencia comprobada en el desarrollo de las mejores prácticas comerciales y de inclusión financiera responsable y una adecuada gestión del riesgo crediticio.

### **Entorno Económico**

En el año 2014 la desaceleración económica se ha visto acentuada debido a los precios de los minerales, el entorno político y el cambio del panorama internacional; en este contexto el Perú ha tenido un incremento del Producto Bruto Interno (PBI) del orden del 2.4%, muy por debajo de las expectativas de inicios de año y del ritmo promedio de los diez años anteriores, 6.4% anual.

Las exportaciones se han visto afectadas por un menor envío de minerales, cayendo un 9% con respecto al año anterior. La inflación anualizada llegó a 3.2%, cifra que se sitúa por encima del rango meta del BCRP de entre 1% y 3%., quien a su vez disminuyó la tasa de referencia de 4.0% a 3.5% debido a la desaceleración del crecimiento económico durante el año. Por su parte, el tipo de cambio cerró el año con una tendencia al alza a pesar de la activa participación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en el mercado cambiario.

### **Resultados**

La adquisición realizada por Financiera Edyficar ha generado la recomposición estratégica del negocio de Mibanco y por tanto el incremento temporal de los gastos operativos, con la finalidad de prepararnos para el 2015, año en el que aspiramos a integrar nuestras operaciones.

Los resultados financieros de Mibanco en el 2014 arrojan cifras negativas acumuladas de S/.67.6 millones y la rentabilidad del patrimonio (ROE) fue -10.6%. Estos indicadores fueron los esperados y son comunes a toda

operación de compra, por tanto son coyunturales y temporales para el 2014, explicados fundamentalmente por los gastos excepcionales de integración. Mibanco viene llevando a cabo acciones en busca de mejorar la rentabilidad y fortalecer su crecimiento, lo que implica una mejora de la gestión crediticia, mayor eficiencia operativa y productividad comercial. Tenemos el convencimiento que en el mediano plazo son estas acciones las que permitirán sentar las bases para lograr niveles de crecimiento y rentabilidad sostenibles y adecuados.

Respecto al mercado, desde hace dos años se ha observado una tendencia negativa en el ritmo de crecimiento y un incremento de la morosidad en nuestro sector. Es así que al cierre del año 2014 se observa una contracción debido a la etapa de consolidación y reacomodo en que se encuentra nuestro segmento; sin embargo las condiciones están dadas para que las diferentes instituciones que atienden a este sector retomen su crecimiento bajo nuevas estrategias de mercado.

Respecto al 2013 las colocaciones disminuyeron en S/.333.50 MM (7.5%), principalmente por la disminución de las colocaciones en micro y pequeña empresa. El monto de las colocaciones a diciembre del 2014 cerraron en S/. 4,140.45 millones. En relación a la clasificación por monedas, el 87.4% de las colocaciones están en moneda nacional y el restante 12.6% en moneda extranjera.

La participación de mercado cerró a diciembre de 2014, en 8.7% en microempresa y en 11.5% en pequeña empresa.

Al cierre de diciembre de 2014 Mibanco atiende a 297M clientes de crédito directo; comparado con el año anterior muestra un decrecimiento de 67M clientes que representan el 18.4%; situación explicada principalmente por la aplicación de políticas más restrictivas en línea con el objetivo de mejora de la calidad de cartera.

El 2014 Mibanco dio acceso al sistema financiero a 24,349 personas, un 8.1% del total de bancarizados.

El principal canal de bancarización continúa siendo los grupos solidarios, un canal en el que más del 90% de clientes está integrado por personas en situación de pobreza.

En un contexto en que la industria de microfinanzas ha visto deteriorada nuevamente su calidad de cartera pasando de 5.52% a 6.15% en mora y de 11.31% a 11.65% de mora global, Mibanco cerró con una tasa de morosidad de 6.98% y con un índice de 15.04% de mora global, principalmente debido a la disminución en el volumen de las colocaciones.

A diciembre de 2014, nuestros pasivos totales sumaron S/. 5,139.2 millones, registrando un decrecimiento de 3.4% respecto al año anterior. Esto se debió principalmente a una reducción de las obligaciones con el público, depósitos del sistema financiero. En cuanto a las obligaciones con el público, totalizaron S/. 3,898.1 millones lo que representa 75.9% de los pasivos totales. Su decrecimiento fue 1.5% (S/. 58.2 millones) en comparación al año anterior.

Mibanco, como parte de su estrategia para mejorar su rentabilidad, ha realizado una serie de actividades, las que han permitido mejorar su eficiencia. A diciembre de 2014, se registró una disminución de los gastos administrativos en 10.5% (S/. 50.6 millones) respecto al año anterior.

Mibanco es una institución que cuenta con grado de inversión y cuya situación financiera es sólida tanto en términos de liquidez como de respaldo patrimonial. Con respecto a las calificaciones internacionales, es destacable que en noviembre del 2014, Standard & Poor's mejoró la calificación a BBB+ (Grado de Inversión) y calificó a Mibanco como subsidiaria clave para Credicorp. En cuanto a las calificaciones locales, en septiembre 2014 la empresa Class & Asociados nos ratificó la categoría, manteniendo la perspectiva en Estable, mientras que la empresa Pacific

Credit Rating (PCR) nos ratificó la categoría A- mejorándonos la perspectiva a Estable.

### **Integración Mibanco - Financiera Edyficar**

Como preparación para la integración, durante el año se llevó a cabo un plan que tuvo como objetivo retomar el camino correcto en la gestión de cartera, clientes y mora, para revertir la tendencia de los indicadores a través de cambios e iniciativas que buscaban potenciar nuestro crecimiento y reafirmar la confianza de nuestros clientes con la institución. Dentro de estas iniciativas estuvieron las capacitaciones en evaluación crediticia, cambios en los procesos operativos de cobranzas, implementación de campañas, nuevos comités de cobranzas e identificación de riesgos, nueva política de atención a clientes, geo-referenciación para clientes nuevos, entre otras.

Una decisión importante que se tomó durante el año fue la definición de Topaz como el aplicativo central para la nueva institución. Fue una evaluación rigurosa que tuvo en cuenta la robustez, la capacidad de soporte de los procesos y la escalabilidad del sistema. Bajo estos criterios técnicos se optó por Topaz y el uso de otros sistemas para complementarlo en otras áreas como por ejemplo pasivos y grupos solidarios.

### **Principales resultados del ejercicio 2015**

Cabe destacar la importante mejora en la generación del Banco durante el ejercicio 2015, sustentada en la significativa expansión de los ingresos financieros derivados de la cartera de créditos, los que están asociados principalmente a la integración con Financiera Edyficar. Aporta de manera positiva la extensa red de atención de Mibanco, la misma que incluye 321 oficinas a nivel nacional y representa una oportunidad para continuar expandiendo la cartera de colocaciones y disminuir la concentración de sus depositantes a través de mayores captaciones del público.

No obstante lo anterior, limita al Banco el poder contar con una mayor clasificación la elevada concentración en sus principales depositantes, toda vez que los 10 primeros representan el 35% del total de depósitos y obligaciones. Al respecto, es pertinente acotar que el Banco viene ejecutando un plan de desconcentración de depósitos, habiendo logrado disminuir dicho ratio en los dos primeros meses del ejercicio en curso. También se ha considerado el hecho de que el ratio de mora real (aquel que incluye los castigos de cartera) todavía se mantenga en un nivel elevado (10.76%), a pesar de la mejora exhibida en relación al indicador que registraba el Banco previo a la absorción del bloque patrimonial de Financiera Edyficar (14.66% al cierre de 2014). Adicionalmente, Mibanco presenta riesgos estructurales propios del giro de negocio, derivados de la concentración de cartera en pequeña y microempresa (84.51% en conjunto), créditos que si bien representan su **core** de negocio, también están asociados a un mayor nivel de morosidad y a un menor porcentaje de garantías preferidas como respaldo para préstamos otorgados. Mibanco es una entidad bancaria cuyo objeto social es realizar operaciones propias de una empresa de banca múltiple pero orientada con mayor énfasis al segmento de la micro y pequeña empresa. Al 31 de diciembre de 2015, el Banco ocupa el sexto lugar en el ranking de colocaciones directas de la banca múltiple con una participación de 3.46%, siendo líder dentro de la industria de entidades microfinancieras con una participación de 23.31%. Asimismo, Mibanco opera a nivel nacional dentro de 321 puntos de atención, incluyendo un total de 10,218 colaboradores al corte de análisis.

Como hecho relevante del ejercicio 2015, es pertinente mencionar que el 02 de marzo entró en vigencia el Proyecto de Escisión entre Financiera Edyficar y Mibanco, el mismo que contempló la segregación de un bloque patrimonial (activos y pasivos) de la Financiera que fue absorbido por Mibanco, conllevando a que el capital social del Banco se incremente en



S/527.31 millones. Dicha operación fue autorizada por el regulador mediante Resolución SBS N° 1332-2015.

Al 31 de diciembre de 2015, Mibanco registra una utilidad neta de S/154.49 millones, la misma que incorpora la generación de la cartera de créditos proveniente de Financiera Edyficar. Del mismo modo, Mibanco logra cerrar el 2015 con un margen neto de 9.03%, el mismo que registra una tendencia positiva a lo largo de los últimos trimestres evaluados, aunque todavía se mantiene por detrás de la media de la banca múltiple y de las Cajas Municipales. Los resultados obtenidos durante el 2015 se sustentan en la evolución favorable de los ingresos financieros, los mismos que totalizaron S/1,711.07 millones, de los cuales el 96.58% proviene de la cartera de créditos. El dinamismo de los ingresos por créditos directos obedece principalmente a la absorción de la cartera de Edyficar, la cual no solo ostenta una menor morosidad, sino que también reditúa un mayor margen al tener un alto componente de desembolsos a la microempresa.

A nivel de colocaciones, Mibanco registra un saldo de cartera bruta de S/7,828.68 millones al finalizar el ejercicio 2015, habiendo avanzado en 5.75% respecto del cierre del primer trimestre del año, estando este incremento sostenido en mayores desembolsos a la pequeña y micro empresa (+S/233.39 millones y +S/174.38 millones, respectivamente). De esta manera, la estructura de créditos del Banco queda conformada en 53.97% por pequeña empresa y 30.54% por microempresa, estando muy por detrás los segmentos de consumo e hipotecario con participaciones de 7.71% y 4.92%, respectivamente. En relación a la calidad de cartera del Mibanco, se evidencia una contracción de 12.21% de la cartera problema (atrasados + refinanciados y reestructurados) en relación al primer trimestre de 2015; asimismo, el ratio mora real (que incluye castigos) disminuyó de 11.46% a 10.89% entre los periodos señalados, ubicándose ligeramente por encima del indicador registrado en promedio

por el sistema de Cajas Municipales (9.23%). Lo anterior se debe a que el Banco todavía arrastra las malas cosechas de créditos otorgados en los periodos previos al ingreso del BCP en la operación, lo que conllevó a que el Banco realice castigos equivalentes al 5.33% de su cartera durante el año 2015. Al respecto, se espera que el indicador de mora real continúe disminuyendo durante el 2016, apoyado en las nuevas y mejores políticas crediticias establecidas por la nueva administración del Banco, situación que ya se ha empezado a materializar por lo visto en las cosechas de los desembolsos realizados durante el ejercicio analizado. Asimismo, Mibanco mantuvo la tendencia creciente en la cobertura de la cartera problema con provisiones, registrando un indicador de 122.39% al cierre del ejercicio 2015, el cual es superior al ratio observado en el sistema de Cajas Municipales (107.50%). Por otro lado, al analizar la calidad de la cartera del Banco según clasificación de riesgo del deudor, se aprecia una mejora respecto al primer trimestre de 2015, la misma que se plasma en el incremento de la cartera Normal de 88.86% a 91.0% y en una reducción de la cartera crítica (deficiente + dudoso + pérdida) de 7.39% a 6.22%.

En relación al fondeo y patrimonio, los depósitos y obligaciones mantienen la primera posición, habiendo inclusive incrementado su participación de 50.08% a 54.64% entre marzo y diciembre de 2015, como consecuencia de expandirse en 15.70%. Dicha evolución se explica fundamentalmente por los mayores depósitos a plazo recibidos de institucionales (+S/737.65 millones) como consecuencia de una estrategia de fondeo para financiar el crecimiento del principal activo generador, así como por el mayor respaldo y confianza que brinda el pertenecer al Grupo Credicorp y los incrementos en tasas pasivas, en línea con lo observado en el sistema. No obstante el incremento de las captaciones, Mibanco todavía registra una alta concentración en los principales 10 y 20 depositantes (35.0% y 46.0%, respectivamente). Por otro lado, durante los trimestres analizados, se observó una mayor utilización de operaciones

de reporte con el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), esto como medida de obtener fondeo más estable y de menor costo en relación a otros adeudados, principalmente del exterior. De esta manera, los adeudados locales pasaron a financiar el 18.51% del total de activos del Banco, ascendiendo el total de cuentas por pagar por repos con el BCRP a S/504.60 millones. Cabe precisar que el principal adeudado de Mibanco es el BCP, entidad que representa el 43.15% del total de adeudos al corte de análisis. Respecto de la solvencia del Banco, el ratio de capital global pasó de 16.80% a 15.32% entre marzo y diciembre de 2015 producto de la contracción del patrimonio efectivo en 1.11% asociado a la proximidad de vencimientos de préstamos subordinados redimibles que computan como patrimonio efectivo Nivel II, así como por el mismo crecimiento de la cartera de créditos. De esta manera, el patrimonio efectivo de Mibanco ascendió a S/1,314.46 millones, correspondiendo el 75.53% a patrimonio efectivo Nivel I.

A nivel de liquidez, Mibanco presenta indicadores adecuados, los cuales cumplen de manera holgada con los requerimientos establecidos por el regulador. En este sentido, el ratio de liquidez en moneda nacional se ubicó en 36.62%, mientras que en moneda extranjera fue de 43.40%. Asimismo, los ratios de cobertura de liquidez se situaron en 123.66% y 141.77% para moneda local y extranjera, respectivamente. Cabe añadir que el Banco cuenta con fondos disponibles por S/2,965.79 millones dentro de sus activos, de los cuales el 53.44% corresponde al portafolio de inversiones, el mismo que está conformado principalmente por certificados de depósitos del BCRP. No menos importante resulta que Mibanco mantiene disponible el 57.41% de las líneas aprobadas. Finalmente, se espera que Mibanco continúe desplegando esfuerzos para seguir mejorando la calidad de su principal activo generador, ello dentro de un contexto de mayor competencia, sobreendeudamiento de clientes y desaceleración de la economía local. No menos importante será que el Banco continúe trabajando en disminuir la concentración en sus

principales depositantes, apoyado en su amplia red de atención, para en consecuencia mitigar el riesgo de fondeo. En ese sentido, Equilibrium monitoreará la evolución de los indicadores financieros de Mibanco, esperando éstos sean congruentes con la clasificación de riesgo otorgada a la Entidad y a sus Instrumentos Financieros.

### **Participación de mercado**

Al cierre del ejercicio de 2015, Mibanco ocupa el sexto lugar dentro del sistema bancario local en cuanto a colocaciones y captaciones, y el quinto lugar a nivel de patrimonio. Dichas participaciones se vieron favorecidas como consecuencia de la absorción del bloque patrimonial proveniente de Financiera Edyficar, toda vez que al cierre del ejercicio 2014 el Banco ocupaba la séptima posición a nivel de colocaciones y el octavo lugar en relación a captaciones y patrimonio, tal y como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Por tipo de crédito Mibanco ocupa el primer lugar del sistema bancario en el segmento microempresa con una participación de 75.54% respecto del total (50.44% al 31 de diciembre de 2014); mientras que en el segmento de la pequeña empresa ocupa el segundo lugar -detrás de BCP-con una participación de 30.21% del total de créditos de la banca (20.65% al cierre de 2014).

### **Rentabilidad y Eficiencia**

Al finalizar el ejercicio 2015, Mibanco registró una utilidad neta ascendente a S/. 54.49 millones, resultado ampliamente superior al registrado al cierre del primer trimestre del año (S/5.87 millones) y que se sustentó en el dinamismo de los ingresos financieros provenientes de la cartera de colocaciones. Para lograr lo anterior fue fundamental la calidad de la cartera que se absorbió de Financiera Edyficar, la cual brinda altos retornos al Banco.

En este sentido, los ingresos financieros totalizaron S/1,711.07 millones, los mismos que se componen fundamentalmente de los ingresos derivados de la cartera de créditos (96.58%) y, en menor medida, de los ingresos generados por el portafolio de inversiones (2.61%). Respecto de los primeros, éstos se expandieron en S/1,367.89 millones asociados principalmente a la integración con Financiera Edyficar. Por otro lado, los gastos financieros ascendieron a S/367.12 millones luego de un incremento de 471.29% respecto del primer trimestre de 2015, sustentados en los mayores gastos de intereses por depósitos y adeudados en línea con la evolución de dichas fuentes de financiamiento.

Lo anterior conllevó a que el margen bruto del Banco se ubique en 78.54% al cierre del ejercicio 2015, estando por encima del indicador observado en el sistema de Cajas Municipales (77.96%). Asimismo, producto de la mejor en la calidad de la cartera, se registró una menor carga de las provisiones sobre los ingresos en relación al primer trimestre de 2015 (21.26% versus 30.97%), con lo cual el margen financiero neto del Banco aumentó de 47.65% a 57.29% entre los periodos analizados.

Por el lado de los gastos operativos, se observó una mejora en el ratio de eficiencia (gastos operativos / ingresos financieros) como consecuencia de la decisión del Banco de reforzar los controles internos de aprobación de gastos administrativos vía el Comité de Eficiencia Operativa. En este sentido, el ratio en mención pasó de 47.45% a 43.22% entre marzo y diciembre de 2015, ubicándose en posición más favorable que el indicador registrado por el sistema de Cajas Municipales (46.40%).

Lo anterior permitió que el margen operacional neto del Banco aumente de 3.85% a 16.02% entre los periodos analizados. No obstante lo anterior, Mibanco registró provisiones de pérdidas por fiscalización, litigios y reclamos de clientes ascendente a S/28.0 millones que conllevaron a una contraedón en los otros ingresos netos, y que finalmente propiciaron que

el margen neto de la Entidad se ubique en 9.03%. Cabe resaltar que el margen neto del Banco ha mostrado una tendencia creciente durante los trimestres del ejercicio analizado.

### **Gestión del talento humano**

En relación a la gestión del talento humano, en el año 2014 no se realizaron muchas actividades, ya que la empresa se venía preparando para la absorción de la microfinanciera Edyficar, en la cual no sólo era el negocio absorbido sino gran parte del personal, tanto de mandos medios como de nivel ejecutivo. Se realizaron evaluaciones de las competencias de los puestos estratégicos del negocio, siendo considerado el personal que cumplía dichas competencias, como son: trabajo en equipo, liderazgo, visión estratégica del negocio e innovación y cambio.

Se procedió a implementar un programa de inducción, que consistía en migrar de la cultura organizacional de Edyficar a la nueva cultura de MiBanco, reforzando la nueva forma de pensar de la organización y la visión que esta tenía para el mercado peruano, la cual era diferente a la de la microfinanciera Edyficar.

### **Nivel de capacitaciones**

Respecto al nivel de capacitaciones, éstas se centraban en las jefaturas y las gerencias para el año 2014; sin embargo para el año 2015 se implementó un programa intensivo de capacitaciones, sobre todo al nuevo personal proveniente de la empresa Edyficar, para que el nuevo personal pueda alinearse a las normas y políticas de MiBanco.

Se reforzaron en programas de capacitación, centrado en la visión estratégica de los negocios, dicho programa se realizó en convenio con universidades privadas de reconocido prestigio.

### **Rendimiento empresarial MiBanco**

Respecto al rendimiento de MiBanco, éste ha ido mejorando para el año 2016, ya que el personal ya se encuentra capacitado, conoce más el negocio y cómo es la cultura de MiBanco.

En el anexo N°3 se muestran los resultados financieros de la empresa MiBanco.

Figura N°1  
Evolución de Mibanco





### **1.3 Marco Legal**

Respecto al marco Legal, se considera la Ley número 26702 y la Ley 29654.

#### **LEY QUE MODIFICA EL ARTÍCULO 242º DE LA LEY NÚM. 26702, LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DEL SISTEMA DE SEGUROS Y ORGÁNICA DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS**

##### **Artículo único.- Modificación del artículo 242º de la Ley núm. 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros**

Modifícase el artículo 242º de la Ley núm. 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, con el texto siguiente:

##### **“Artículo 242º.- EMPRESAS AUTORIZADAS A DESEMPEÑARSE COMO FIDUCIARIOS**

Están autorizadas a desempeñarse como fiduciarias, COFIDE, las empresas de operaciones múltiples a que se refiere el inciso A del artículo 16º, las empresas de servicios fiduciarios que señala el inciso B-5 del artículo mencionado, las empresas del numeral 1 del artículo 318º, así como las empresas o instituciones supervisadas por la Superintendencia, cuyo objeto es garantizar, apoyar, promover y asesorar directa o indirectamente a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de cualquier sector económico.

En caso de dolo o culpa grave, la Superintendencia puede disponer la remoción de la empresa o institución fiduciaria y designar a quien ha de sustituirla, si el fideicomitente no lo hiciera dentro del plazo que se señale.

Para ejecutar las funciones de fiduciario en fideicomisos de titulización a que se refiere la Ley del Mercado de Valores, las empresas e instituciones del sistema financiero deben constituir sociedades tituladoras.”

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.

En Lima, a los treinta días del mes de diciembre de dos mil diez.

**CÉSAR ZUMAETA FLORES**

Presidente del Congreso de la República

ALEJANDRO AGUINAGA RECUENCO

Primer Vicepresidente del Congreso de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los diecisiete días del mes de enero del año dos mil once.

ALAN GARCÍA PÉREZ

Presidente Constitucional de la República

JOSÉ ANTONIO CHANG ESCOBEDO

Presidente del Consejo de Ministros y Ministro de Educación

#### **1.4 Investigaciones relativas al objeto de estudio**

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en universidades del país y del extranjero relacionado a calidad de servicio, nivel de capacitación y satisfacción del cliente. A continuación se detallan algunos trabajos de investigación, realizados, con sus respectivas conclusiones.

Pasquel Ruiz, Faswender y Urdanigue Contreras, Rosa Cindy (2014), en su tesis “Gestión del talento humano, clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de sistemas del ministerio público sede lima”, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la Gestión del Talento Humano y el Clima laboral se relacionan directamente con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 2) Se determinó que la dimensión selección y reclutamiento de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.

- 3) Existe evidencia que la dimensión contratación de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 4) Existe evidencia que la dimensión capacitación de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 5) Existe evidencia que la dimensión evaluación de desempeño de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 6) Se determinó que la dimensión retención de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 7) Se determinó que existe evidencia que la dimensión estructura de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 8) Existe evidencia que la dimensión identidad de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 9) Existe evidencia que la dimensión recompensa de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 10) Se determinó que existe evidencia que la dimensión responsabilidad de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.

- 11) Se determinó que La dimensión cooperación de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 12) Se determinó que la dimensión conflictos de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.

Guerreo Gochicoa, Armando Jesús (2014), en su tesis “Gestión del talento humano basado en competencias”, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) El contexto comercial global y las condiciones socioculturales que se viven en nuestro país y en general en el mundo entero muestran una serie de oportunidades y amenazas en el escenario empresarial, específicamente en la gestión de los recursos humanos y el talento ya que para que haya crecimiento económico en un mundo globalizado, la competitividad tiene que mejorar permanentemente. Dadas la diversidad y aceleración actuales del intercambio tecnológico, cultural y de información, la posibilidad de las empresas de competir y ganarle a sus pares a través de sus ventajas en cualquiera de estos ámbitos es cada vez menor.
- 2) El ámbito organizacional requiere de profesionales que le permita observar el comportamiento de las personas y analizarlo estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ambiente en que ellas se encuentran buscando así detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados.
- 3) El rol del gestor de recursos humanos en la empresa pasa a ser el de un asesor estratégico para la toma de decisiones en la organización. Así el esfuerzo que despliegue la empresa para llevar a cabo estas aplicaciones pasa a ser un gasto a ser una inversión, que no sólo se recupera sino que genera valor.

Díaz Chimba, Raimundo (2011), en su tesis “Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la comisión federal de electricidad de la zona Montemorelos-linares Nuevo León”, realizada en la Universidad de Montemorelos-Linares de Nuevo León, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) El análisis a la hipótesis permitió conocer que las variables de género, grado de escolaridad y el tipo de empleo no tuvieron un efecto significativo sobre la autoevaluación del nivel de capacitación, interpretándose que tanto hombres como mujeres de los diferentes grados de escolaridad, de tiempo completo y eventuales, tuvieron una buena autoevaluación del nivel de capacitación.
- 2) El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que las variables agencia a que pertenece, el estado civil y la categoría de trabajo no tienen un efecto significativo sobre el nivel de capacitación de los empleados; es decir que no importa la ciudad donde trabajan, ni si son casados, solteros, divorciados, etc., ni tampoco si el trabajo se desarrolla en una oficina o en campo, la autoevaluación del nivel de capacitación es muy buena.
- 3) La autoevaluación del nivel de capacitación de los empleados no está relacionada con la edad; es decir que la autoevaluación de la capacitación de los empleados es la misma, muy buena, sin importar su edad.
- 4) Después de analizar los resultados de la prueba estadística a la hipótesis se concluye que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación y el tiempo de servicio en la empresa; es decir que indistintamente de los años de servicio en la empresa, la autoevaluación del nivel de capacitación es similar, muy buena.
- 5) Los resultados del análisis a la hipótesis permitieron conocer que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación y la antigüedad en el puesto; lo que significa que la autoevaluación del nivel de capacitación es muy buena, sin importar la cantidad de tiempo que el empleado tiene ejerciendo el puesto.

- 6) Los resultados del análisis a la hipótesis permitieron demostrar que las variables de género, grado de escolaridad y el tipo de empleo no tuvieron un efecto significativo sobre la autoevaluación del nivel de desempeño, interpretándose que tanto hombres como mujeres de los diferentes grados de escolaridad, con trabajo de tiempo completo, eventual y otro, tuvieron una muy buena autoevaluación del nivel de desempeño.
- 7) Después de analizar estadísticamente la hipótesis se encontró que las variables agencia a que pertenece, el estado civil y la categoría de trabajo no tienen un efecto significativo sobre la autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados; es decir no importa la ciudad donde trabajan, ni si son casados, solteros, divorciados, etc., ni tampoco si el trabajo se desarrolla en una oficina o en campo, la autoevaluación del nivel de desempeño es muy bueno.
- 8) El resultado de la hipótesis mostró una relación negativa y significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados y la edad, lo que significa que a mayor edad, menor es la autoevaluación del nivel de desempeño.
- 9) Los resultados arrojados del análisis estadístico a la hipótesis mostraron que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño y el tiempo de servicio en la empresa; es decir que indistintamente de los años de servicio que tiene el empleado en la empresa, la autoevaluación del nivel de desempeño es similar.
- 10) Después de analizar los datos se mostró que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño y la antigüedad en el puesto, lo que significa que la autoevaluación del nivel de capacitación es muy buena sin importar los años que el empleado tiene ejerciendo el puesto.

Cruz Castillo, Denisse Cecilia (2008), en su tesis “Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del hospital la Carlota en Montemorelos, Nuevo León”, llegaron a las siguientes conclusiones:

- 1) Basándose en los resultados obtenidos se permitió concluir que la variable demográfica género no representa una diferencia significativa en la percepción del nivel de capacitación, es decir, tanto hombres como mujeres tuvieron una muy buena autopercepción del nivel de capacitación.
- 2) Se logró observar que la edad no está relacionada con la autopercepción del nivel de capacitación en los trabajadores; no importa qué edad tengan los empleados su autopercepción es similar: muy buena.
- 3) Analizando los resultados obtenidos se encontró que sí existe una diferencia significativa según el máximo nivel de escolaridad de los empleados sobre la autopercepción del nivel de capacitación con el que cuentan. Los trabajadores con técnica son los que se consideran más capacitados, seguidos por preparatoria, primaria, licenciatura, maestría y por último aquellos que cuentan con secundaria.
- 4) Después de realizar el análisis correspondiente se observó que el tipo de empleado no genera una diferencia significativa en la autopercepción del nivel de capacitación. El nivel obtenido por los denominacionales y los de contrato fue muy similar; ambos grupos cuentan con una autopercepción que va de buena a excelente.
- 5) Al analizar la hipótesis con la prueba estadística se observó que no existe una relación significativa entre la autopercepción de la capacitación y el tiempo de servicio a la institución, no importa qué tanto tiempo tenga el empleado dentro de la institución, su autopercepción se mantiene en el nivel de muy buena.
- 6) La hipótesis analizada permitió determinar que la antigüedad en el puesto no está relacionada con la autopercepción que tienen los empleados respecto al nivel de capacitación con que cuentan.
- 7) Después de analizar la hipótesis que involucra a la autopercepción del nivel de desempeño laboral y género, se observó que no existe diferencia en la forma como los hombres y mujeres perciben el nivel de desempeño laboral; ambos se ubican en un nivel que va de bueno a excelente.
- 8) El análisis de la hipótesis demostró que la edad no está relacionada con la

autopercepción del desempeño laboral; los trabajadores perciben tener un nivel bueno en el desempeño laboral.

- 9) El análisis de la hipótesis demostró que no existe diferencia significativa entre la autopercepción que tienen los trabajadores del nivel de desempeño y el máximo nivel de escolaridad; sin importar el nivel educativo alcanzado, su autopercepción se ubica ente buena y excelente.
- 10) La hipótesis analizada permitió concluir que la variable tipo de empleado no muestra diferencia significativa con la autopercepción que se tiene del nivel de desempeño. El nivel autopercebido por los grupos de empleados denominacional, honorarios, contrato y horas, es de buena a excelente.
- 11) Después de analizar la hipótesis con la prueba estadística se observó que existe una correlación inversa, significativa, entre la autopercepción del nivel de desempeño y el tiempo de servicio a la institución; a mayor tiempo de servicio a la institución, menor será el nivel de desempeño autopercebido por los trabajadores y a menor tiempo de servicio mayor es el nivel de desempeño autopercebido por los empleados.

Los resultados de la hipótesis analizada permitieron concluir que no existe una relación significativa entre la autopercepción del desempeño laboral y la antigüedad en el puesto. No importa cuánto tiempo tengan trabajando en el puesto, la autopercepción fue similar.

## **1.5 Marco conceptual**

### **Capacitación**

Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.



## **Competencia**

Es una capacidad efectiva (real y demostrada) para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

La Competencia integra un conjunto de Capacidades, Habilidades, Destrezas y Actitudes; vinculadas con el trabajo concreto y el desempeño en un puesto determinado.

## **Contabilidad:**

“La contabilidad es un sistema de información, y como tal está encargada del registro, la elaboración y la comunicación de la información fundamentalmente de naturaleza económico-financiera que requieren sus usuarios para la adopción racional de decisiones en el ámbito de las actividades económicas.”

## **Habilidad**

Es el potencial que el ser humano tiene para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas.

Destrezas adquiridas con los conocimientos y la práctica es decir el background de la persona.

Destreza es:

El conjunto de habilidades prácticas vinculadas en las tareas concretas en las que se ponen en juego los sentidos.

## **Principios de Contabilidad**

“Conceptos y acuerdos básicos aceptados en forma general y universal, inmutables y fundamentales, sancionados por el uso y la costumbre, que establecen la delimitación e identificación de la empresa, bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.”

## **Gestión**

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

## **Gestión del talento humano**

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

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

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

**Recursos materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Recursos técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

**Norma:** Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular acciones de los distintos agentes económicos; se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos y/o cualitativos sirve de guía para la acción.

**Organización:** expresa la complejidad de las actividades productivas modernas y la necesidad de complementar diversas capacidades y tareas de modo de aumentar la eficiencia de la empresa como un todo.

**Plan:** Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

**Planeación:** Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

**Política:** Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

### **Rendimiento Empresarial**

“El rendimiento empresarial está asociado al producto o utilidad que genera por su intervención. El problema radica en acotar el ámbito de este concepto y relacionarlo con la estrategia empresarial. El éxito de una empresa y su capacidad de competir dependen, en general, de dos factores. Por un lado,

del acierto en la elección del negocio, esto es, en tomar las decisiones correctas sobre el mercado o mercados donde competir, con qué productos, qué canales de distribución, qué tecnología, cómo estructurar adecuadamente las unidades estratégicas de negocio, etc. En definitiva es una referencia al conjunto de aspectos fundamentales que constituyen y definen la misión de la empresa. Por otro lado, de la capacidad de orientar sus capacidades internas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la eficiencia de sus procesos internos. Estos dos elementos son complementarios y necesitan estar equilibrados. Una empresa eficaz estratégicamente pero ineficiente en sus procesos de negocio está irremediablemente abocada al fracaso.”

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

En la actualidad, existe cada vez mayor complejidad y dinamismo en el contexto organizacional, lo que hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones, y de los factores sobre los que radica el éxito empresarial.

En el ámbito empresarial actual donde los cambios tecnológicos son constantes y la competencia es muy elevada, el factor humano ha adquirido una gran relevancia dentro de las organizaciones. La tecnología y los procesos pueden ser imitados y sustituibles, por ello, frecuentemente, son las personas de una empresa las que pueden hacer que una organización se diferencie del resto. La calidad de los recursos humanos, su grado de compromiso con la empresa y su motivación influyen de manera decisiva en sus resultados operacionales y en el rendimiento empresarial. En ese sentido, la financiera Mibanco, busca mejorar a través de la gestión del talento humano, algunas debilidades de su personal, como son la carencia de habilidades y competencias para el puesto de trabajo,

su grado de compromiso, su tipo de contrato, su motivación, entre los más importantes aspectos.

Por otro lado, el nivel de inducción y de capacitaciones al personal está siendo evaluado, ya que existen capacitaciones sólo a nivel de jefaturas y de gerencia. Los auxiliares y supervisores no están dentro del perfil de la matriz de capacitación de la financiera en estudio.

Dado el crecimiento del mercado, la gestión del talento humano y el nivel de capacitaciones, se torna necesario para mejorar el rendimiento empresarial.

### **2.1.2 Antecedentes teóricos**

A continuación se muestra el resumen de las principales variables del presente estudio:

#### **Gestión del talento humano**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

El proceso de atraer y de retener a trabajadores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. ¿Por qué no ser el mejor si podemos serlo?

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las

compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los trabajadores, esto debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen las sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad.

### **Capacitación del personal**

De acuerdo con Dolan (2003) la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Según Hellriegel et al. (2005) la capacitación se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus empleos actuales.

Mondy y Noé (2005) definen la capacitación como un programa diseñado para permitir a los aprendices adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para sus empleos actuales.

Parisi y Chibbaro (1998) aluden que la capacitación constituye una estrategia educativa particularmente apta para promover cambios de

conducta (conocimientos, habilidades y actitudes) en el corto plazo, tanto en quienes no tuvieron oportunidades educativas como en quienes aun habiéndolas tenido, requieren innovaciones conductuales exigidas por los cambios del entorno en que se desempeñan.

Para Bohlander, Snell y Sherman (2001) la capacitación es un programa que debe centrarse en varios criterios: reacciones de los participantes, aprendizaje, cambio del comportamiento en el trabajo y el logro de los resultados proyectados.

Según Dessler (2004) la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Acevedo Ibáñez y López (1998) exponen que la capacitación se considera un proceso a corto plazo en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimiento, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña.

### **Rendimiento empresarial**

El rendimiento empresarial está asociado al producto o utilidad que genera por su intervención. El problema radica en acotar el ámbito de este concepto y relacionarlo con la estrategia empresarial. El éxito de una empresa y su capacidad de competir dependen, en general, de dos factores. Por un lado, del acierto en la elección del negocio, esto es, en tomar las decisiones correctas sobre el mercado o mercados donde competir, con qué productos, qué canales de distribución, qué tecnología, cómo estructurar adecuadamente las unidades estratégicas de negocio, etc.

En definitiva es una referencia al conjunto de aspectos fundamentales que constituyen y definen la misión de la empresa. Por otro lado, de la capacidad de orientar sus capacidades internas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la eficiencia de sus procesos internos. Estos dos elementos son complementarios y necesitan estar equilibrados. Una empresa eficaz estratégicamente pero ineficiente en sus procesos de negocio está irremediablemente abocada al fracaso. En cambio, una empresa eficiente en sus procesos y razonablemente eficaz en la elección de sus alternativas estratégicas puede ser viable.

### **2.1.3 Definición del Problema Principal y Específicos**

#### **2.1.3.1 Problema general**

¿Cómo se relacionan la gestión del talento humano, el nivel de capacitaciones del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015?

#### **2.1.3.2 Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona la gestión del talento humano y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015?
- b) ¿Cómo se relaciona el nivel de capacitaciones del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015?

## **2.2. FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Finalidad**

El trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la relación de la gestión del talento humano, el nivel de capacitaciones y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco.

Es importante porque los resultados permitirán identificar las principales debilidades de la gestión del talento humano y el nivel de capacitaciones, de



esta manera se propondrán alternativas de solución y estrategias para que mejore el rendimiento de la financiera Mibanco.

## **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

### **2.2.2.1 Objetivo General:**

Determinar la relación de la gestión del talento humano, el nivel de capacitaciones del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la relación de la gestión del talento humano y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015
- b) Determinar la relación del nivel de capacitaciones del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

## **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

### **a) Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolló en los ambientes de las oficinas de la financiera Mibanco, ubicada en el distrito de San Isidro.

### **b) Delimitación temporal**

El período que abarcó el presente estudio fue de Enero 2014 a Diciembre 2015.

### **c) Delimitación social**

Se trabajó a nivel de los trabajadores de la financiera Mibanco.

## **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

El desarrollo de la investigación estará encaminado a tratar de determinar si

existe relación entre la gestión del talento humano, el nivel de las capacitaciones y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco.

Los resultados permitirán adoptar medidas y desarrollar estrategias que coadyuven a mejorar el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco.

## **2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a trabajadores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. ¿Por qué no ser el mejor si podemos serlo?

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos

únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los trabajadores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización.

La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen las sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad. Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

Las entidades de trabajo se involucran en la gestión del talento (Gestión del Capital Humano) son estratégicas e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado.

Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección son tan costosas para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

Por tal motivo, se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

### 2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

#### 2.3.2.1 Hipótesis Principal

La gestión del talento humano y el nivel de capacitaciones del personal se relacionan positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

#### 2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a. La gestión del talento humano se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.
- b. El nivel de capacitaciones del personal se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

#### Clasificación de Variables

- a. Gestión del talento humano (variable independiente)
- b. Capacitación del personal (variable independiente)
- c. Rendimiento empresarial (variable dependiente)

**Cuadro N°1**  
**Variables e Indicadores**

<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
	<b>Selección y reclutamiento</b>	Habilidades Competencias
	<b>Contratación</b>	Tiempo parcial Tiempo completo Tiempo indefinido
	<b>Capacitación</b>	H-H de capacitación interna H-H de capacitación externa
	<b>Evaluación de desempeño</b>	Evaluación de 90° Incentivos
	<b>Retención</b>	Estímulos

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>Capacitación interna</b>	Nivel de capacitación interna
	<b>Capacitación externa</b>	Nivel de capacitación externa

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>RENDIMIENTO EMPRESARIAL</b>	Ventas Liquidadas en su Totalidad	% de Objetivo alcanzado
		Nivel de Rotación de Cuentas por Cobrar
		Período promedio de Cobranza
		Nivel de las Cuentas por Cobrar
		Métodos de Estimación de Cuentas Incobrables
	Gastos por Gestión de Cobranzas	% Gestión de Cuentas por Cobrar
		Nivel de Políticas de Crédito
Nivel de Solicitud de Créditos		

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### **3.1 Población y Muestra**

**Población:** Para el estudio se consideró la población del área de recursos humanos y del área de contabilidad y finanzas que asciende a 142 personas, para ambos casos se está considerando al personal que se encuentra bajo las diferentes modalidades: Contrato de Plazo Fijo, Plazo Indeterminado y Honorarios Profesionales.

**Muestra:** Dado al acceso a la empresa, se consideró como tamaño de muestra a toda la población para ambos grupos de trabajadores.

La muestra fue de tipo no probabilístico intencional y asciende 142 trabajadores.

#### **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

##### **3.2.1 Tipo**

El tipo que se utilizó fue el descriptivo, porque se describen hechos de la realidad.

##### **3.2.2 Nivel**

El nivel de la investigación fue aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar hipótesis de estudio.

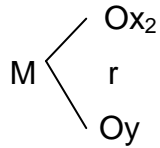
##### **3.2.3 Método y Diseño**

###### **3.2.3.1 Método**

El método utilizado fue el descriptivo.

###### **3.2.3.2 Diseño**

El Diseño fue Correlacional



Donde:

**M** es la muestra de investigación

**Ox<sub>1</sub>** es Gestión del talento humano

**Ox<sub>2</sub>** es Capacitación del personal

**Oy** es rendimiento del personal

**r** es el índice de correlación entre las variables

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales.

### 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

#### Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario, que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario para los trabajadores de Mi Banco, con 20 preguntas cerradas.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

### 3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En

cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 23.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de SPEARMAN.

### **Instrumento de análisis**

Se utilizó un cuestionario estructurado, dirigido a 142 trabajadores de las áreas de recursos humanos y contabilidad y finanzas de la empresa Mi Banco. El cuestionario consistió de 20 ítems, los mismos que fueron ordenados de acuerdo a sus variables, dimensiones e indicadores

### **Confiabilidad del Instrumento**

La fiabilidad del instrumento dirigido a los trabajadores de la empresa Mi Banco, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,886$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 20 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°2**  
**Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	142	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	142	100,0

### **Resultado Estadístico**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,886	20



## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados del cuestionario aplicado a 142 trabajadores de la empresa Mi Banco, realizada en el mes de Julio 2016.

**Tabla N°1**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**Dimensión: Selección y reclutamiento Indicador: Habilidades**

<b>HABILIDADES PERSONALES</b>		
Siempre	75	52.82%
Casi siempre	36	25.35%
A veces	9	6.34%
Casi nunca	22	15.49%
Nunca	0	0.00%
Total	142	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°1, indica los resultados respecto a si considera que los trabajadores de Mi Banco cuenta con las habilidades para su puesto de trabajo, 75 trabajadores manifiestan que siempre cuentan con las habilidades para su puesto, lo que representa el 52,82%, 36 trabajadores refieren que casi siempre, lo que representa el 25,35%, 9 trabajadores refieren que a veces, lo que representa un 6,34% y 22 trabajadores indican que casi nunca, lo que representa un 15,49%

Es decir, más de un 78% de los encuestados refieren que siempre o casi siempre cuentan con las habilidades para su puesto de trabajo.

**Tabla N°2**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**Dimensión: Selección y reclutamiento Indicador: Competencias**

<b>COMPETENCIAS</b>		
Siempre	46	32.39%
Casi siempre	63	44.37%
A veces	33	23.24%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°2, indica los resultados respecto a si considera que los trabajadores de MiBanco cuenta con las competencias para su puesto de trabajo, 63 trabajadores manifiestan que casi siempre cuentan con las competencias para su puesto, lo que representa el 44,37%, 46 trabajadores refieren que siempre, lo que representa el 32,39% y 33 trabajadores refieren que a veces, lo que representa un 23,24%.

Es decir, casi el 76% de los encuestados indican que siempre o casi siempre en MiBanco se cuenta con competencias para el puesto de trabajo.

**Tabla N°3**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**Dimensión: Contratación de personal Indicador: Modalidad régimen laboral**

<b>MODALIDAD RÉGIMEN LABORAL</b>		
Contrato a tiempo parcial	42	29.58%
Contrato a tiempo completo	28	19.72%
Contrato a tiempo indefinido	12	8.45%
CAS	60	42.25%
Otra modalidad	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°3, indica los resultados respecto a la modalidad de régimen laboral de los trabajadores de Mi Banco, 60 trabajadores manifiestan que su contrato es

bajo la modalidad CAS, lo que representa el 42,25%, 42 indican que son a tiempo parcial, lo que representa un 29,58%, 28 refieren que son a tiempo completo, lo que representa un 19,72% y 12 trabajadores refieren que su modalidad de trabajo es contrato a tiempo indefinido, lo que representa un 8,45%.

Es decir, más del 42% de encuestados indican que se encuentra en la modalidad de CAS.

**Tabla N°4**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**Dimensión: Capacitación Indicador: H-H de capacitación interna**

<b>H-H CAPACITACIÓN INTERNA</b>		
Siempre	18	12.68%
Casi siempre	65	45.77%
A veces	59	41.55%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°4, indica los resultados respecto si considera adecuado el nivel de capacitación expresado en horas hombre de capacitación interna de los trabajadores de Mi Banco, 65 trabajadores manifiestan que casi siempre es adecuado el nivel de capacitación interna expresado en H-H, lo que representa el 45,77%, 59 trabajadores refieren que a veces el nivel es adecuado, lo que representa un 41,55% y 18 trabajadores indican que siempre el nivel es adecuado, lo que representa un 12,68%.

Es decir, más del 58% de encuestados indican que siempre o casi siempre es adecuado el nivel de capacitación interna.

**Tabla N°5**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**Dimensión: Capacitación Indicador: H-H de capacitación externa**

<b>H-H CAPACITACIÓN EXTERNA</b>		
Siempre	26	18.31%
Casi siempre	62	43.66%
A veces	54	38.03%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°5, indica los resultados respecto si considera adecuado el nivel de capacitación expresado en horas hombre de capacitación externa de los trabajadores de Mi Banco, 62 trabajadores manifiestan que casi siempre es adecuado el nivel de capacitación expresado en H-H, lo que representa el 43,66%, 54 trabajadores refieren que a veces el nivel es adecuado, lo que representa un 38,03% y 26 trabajadores indican que siempre el nivel es adecuado, lo que representa un 18,31%.

Es decir, casi del 62% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuado el nivel de capacitación externa.

**Tabla N°6**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**Dimensión: Evaluación Indicador: Evaluación 90°**

<b>EVALUACIÓN 90°</b>		
Siempre	21	14.79%
Casi siempre	43	30.28%
A veces	78	54.93%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°6, indica los resultados respecto a si considera que es adecuada la evaluación de 90° para evaluar a los trabajadores de Mi banco, 78 trabajadores manifiestan que a veces es adecuada la evaluación 90°, lo que representa el 54,93%, 43 trabajadores refieren que casi siempre el nivel es adecuado, lo que representa un 30,28% y 21 trabajadores indican que siempre el nivel es adecuado, lo que representa un 14,79%.

Es decir, más del 45% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuada la evaluación de 90°.

**Tabla N°7**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**Dimensión: Retención Indicador: Incentivos**

POLÍTICA DE INCENTIVOS		
Siempre	12	8.45%
Casi siempre	42	29.58%
A veces	88	61.97%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	142	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°7, indica los resultados respecto a si considera que la política de incentivos es adecuada para el personal de Mi Banco, 88 trabajadores manifiestan que a veces es adecuada la política de incentivos, lo que representa el 61,97%, 42 trabajadores indican que casi siempre, lo que representa el 29,58% y 12 trabajadores refieren que siempre, lo que representa un 8,45%.

Es decir, más del 38% de encuestados indican que siempre o casi siempre considerado adecuada la política de incentivos.

**Tabla N°8**  
**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**  
**Dimensión: Retención Indicador: Estímulos**

<b>POLÍTICA DE ESTÍMULOS</b>		
Siempre	23	16.20%
Casi siempre	36	25.35%
A veces	83	58.45%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°8, indica los resultados respecto a si considera que la política de estímulos es adecuada para el personal de Mi Banco, 83 trabajadores manifiestan que a veces es adecuada la política de estímulos, lo que representa el 58,45%, 36 refieren que casi siempre, lo que representa el 25,35% y 23 trabajadores refieren que siempre, lo que representa un 16,20%.

Es decir, más del 41% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuada la política de estímulos.

**Tabla N°9**  
**CAPACITACIÓN LABORAL**  
**Capacitación interna es Factor de éxito**

<b>CAPACITACIÓN INTERNA ES FACTOR DE ÉXITO</b>		
Siempre	34	23.94%
Casi siempre	32	22.54%
A veces	76	53.52%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°9, indica los resultados respecto a si considera que la capacitación interna es un factor de éxito para el personal de Mi Banco, 76 trabajadores manifiestan que a veces, lo que representa el 53,52%, 34 refieren que siempre,

lo que representa un 23,94% y 32 refieren que casi siempre, lo que representa el 22,54%.

Es decir, más del 46% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera la capacitación interna es un factor de éxito.

**Tabla N°10**  
**CAPACITACIÓN LABORAL**  
**Capacitación interna es adecuada**

<b>CAPACITACIÓN INTERNA ES ADECUADA</b>		
Siempre	40	28.17%
Casi siempre	35	24.65%
A veces	67	47.18%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°10, indica los resultados respecto a si considera que la capacitación interna es adecuada para el personal de Mi Banco, 67 trabajadores manifiestan que a veces es adecuada, lo que representa el 47,18%, 40 refieren que siempre, lo que representa un 28,17% y 35 refieren que casi siempre, lo que representa el 24,65%. Es decir, más del 52% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuada la capacitación interna en MiBanco.

**Tabla N°11**  
**CAPACITACIÓN LABORAL**  
**Capacitación externa es Factor de éxito**

<b>CAPACITACIÓN EXTERNA ES FACTOR DE ÉXITO</b>		
Siempre	27	19.01%
Casi siempre	31	21.83%
A veces	84	59.15%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°11 indica los resultados respecto a si considera que la capacitación externa es un factor de éxito para el personal de Mi Banco, 84 trabajadores manifiestan que a veces, lo que representa el 59,15%, 31 refieren que casi siempre, lo que representa un 21,83% y 27 refieren que siempre, lo que representa el 19,01%.

Es decir, más del 40% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que la capacitación externa es un factor de éxito.

**Tabla N°12**  
**CAPACITACIÓN LABORAL**  
**Capacitación externa es adecuada**

<b>CAPACITACIÓN EXTERNA ES ADECUADA</b>		
Siempre	32	22.54%
Casi siempre	47	33.10%
A veces	63	44.37%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°12, indica los resultados respecto a si considera que la capacitación externa es adecuada para el personal de Mi Banco, 63 trabajadores manifiestan que a veces, lo que representa el 44,37%, 47 refieren que casi siempre, lo que representa un 33,10% y 32 refieren que siempre, lo que representa el 22,54%. Es decir, más del 55% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuada la capacitación externa en MiBanco.



**Tabla N°13**  
**RENTABILIDAD EMPRESARIAL**  
**Ventas Liquidadas**

<b>% VENTAS LIQUIDADAS</b>		
Siempre	25	17.61%
Casi siempre	33	23.24%
A veces	84	59.15%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°13, indica los resultados respecto a si lleva un control del % del objetivo alcanzado de ventas liquidadas en Mi Banco, 84 trabajadores manifiestan que a veces, lo que representa el 59,15%, 33 refieren que casi siempre, lo que representa un 23,24% y 25 refieren que siempre, lo que representa el 17,61%.

Es decir, más del 40% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se ha alcanzado el objetivo de ventas liquidadas.

**Tabla N°14**  
**RENTABILIDAD EMPRESARIAL**  
**Cuentas por Cobrar**

<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		
Siempre	23	16.20%
Casi siempre	36	25.35%
A veces	83	58.45%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°14, indica los resultados respecto a si lleva un control de la rotación de las cuentas por cobrar, 83 trabajadores manifiestan que a veces, lo que

representa el 58,45%, 36 refieren que casi siempre, lo que representa un 25,35% y 23 refieren que siempre, lo que representa el 16,20%.

Es decir, más del 41% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleve un control de la rotación de cuentas por cobrar.

**Tabla N°15**  
**RENTABILIDAD EMPRESARIAL**  
**Período promedio de cobranza**

<b>PERÍODO PROMEDIO DE COBRANZA</b>		
Siempre	23	16.20%
Casi siempre	45	31.69%
A veces	74	52.11%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°15, indica los resultados respecto a si lleva un control del período promedio de cobranza, 74 trabajadores manifiestan que a veces, lo que representa el 52,11%, 45 refieren que casi siempre, lo que representa un 31,69% y 23 refieren que siempre, lo que representa el 16,20%.

Es decir, más del 47% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control adecuado del período promedio de cobranza.

**Tabla N°16**  
**RENTABILIDAD EMPRESARIAL**  
**Nivel de cuentas por cobrar**

<b>NIVEL DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
Siempre	17	11.97%
Casi siempre	52	36.62%
A veces	73	51.41%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°16, indica los resultados respecto a si lleva un control del nivel de cuentas por cobrar, 73 trabajadores manifiestan que a veces, lo que representa el 51,41%, 52 refieren que casi siempre, lo que representa un 36,62% y 17 refieren que siempre, lo que representa el 11,97%.

Es decir, más del 48% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control del nivel de cuentas por cobrar.

**Tabla N°17**  
**RENTABILIDAD EMPRESARIAL**  
**Cuentas incobrables**

<b>CUENTAS INCOBRABLES</b>		
Siempre	11	7.75%
Casi siempre	32	22.54%
A veces	99	69.72%
Casi nunca	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°17, indica los resultados respecto a si lleva Métodos de Estimación de Cuentas Incobrables, 99 trabajadores manifiestan que a veces, lo que representa el 69,72%, 32 refieren que casi siempre, lo que representa un 22,54% y 11 refieren que siempre, lo que representa el 7,75%.

Es decir, más del 30% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se llevan métodos de estimación de cuentas incobrables.

**Tabla N°18**  
**RENTABILIDAD EMPRESARIAL**  
**Gestión de cobranzas**

<b>GESTIÓN DE COBRANZAS</b>		
Siempre	14	9.86%
Casi siempre	27	19.01%
A veces	59	41.55%
Casi nunca	42	29.58%
Nunca	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°18, indica los resultados respecto a si en los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del % Gestión de Cuentas por Cobrar, 59 trabajadores manifiestan que a veces, lo que representa el 41,55%, 42 refieren que casi nunca, lo que representa un 29,58%, 27 refieren que casi siempre, lo que representa un 19,01% y 14 refieren que siempre, lo que representa el 9,86%.

Es decir, más del 29% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control del % de gestión de cuentas por cobrar.

**Tabla N°19**  
**RENTABILIDAD EMPRESARIAL**  
**Nivel de políticas de crédito**

<b>NIVEL DE POLÍTICAS DE CRÉDITO</b>		
Siempre	7	4.93%
Casi siempre	19	13.38%
A veces	36	25.35%
Casi nunca	48	33.80%
Nunca	32	22.54%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°19, indica los resultados respecto a los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito, 48 trabajadores manifiestan que casi nunca, lo que representa el 33,80%, 36 refieren que a veces, lo que representa un 25,35%, 32 indican que nunca, lo que representa un 22,54%, 19 refieren que casi siempre, lo que representa un 13,38% y 7 refieren que siempre, lo que representa el 4,93%.

Es decir, más del 17% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control del nivel de políticas de crédito.

**Tabla N°20**  
**RENTABILIDAD EMPRESARIAL**  
**Nivel de solicitud de créditos**

<b>SOLICITUD DE CRÉDITOS</b>		
Siempre	5	3.52%
Casi siempre	19	13.38%
A veces	33	23.24%
Casi nunca	53	37.32%
Nunca	32	22.54%
Total	142	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 142 trabajadores de MI BANCO. Julio 2016.

La tabla N°20, indica los resultados respecto a si se lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos, 53 trabajadores manifiestan que casi nunca, lo que representa el 37,32%, 33 refieren que a veces, lo que representa un 23,24%, 32 refieren que nunca, lo que representa un 22,54%, 19 refieren que casi siempre, lo que representa un 13,38% y 5 refieren que siempre, lo que representa el 3,52%.

Es decir, casi del 17% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control del nivel de solicitudes de crédito.

#### **4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio: La gestión del talento humano, el nivel de capacitaciones y el rendimiento empresarial. Luego, el valor de  $\rho$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x$  -  $y$ .  $N$  es el número de parejas.

Se procedió a comprobar las hipótesis específicas y luego se contrastó la hipótesis general.

### PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

#### 1.- HIPÓTESIS 1:

$H_1$ : La gestión del talento humano se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

$H_0$ : La gestión del talento humano NO se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 5%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations			Gestión del talento humano	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Gestión del talento humano	Correlation	1,000	,843
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	142	142
	Rendimiento empresarial	Correlation	,843	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	142	142

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para

determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa de que la gestión del talento humano se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

**1.- HIPÓTESIS 2:**

H<sub>2</sub>: El nivel de capacitaciones del personal se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

H<sub>0</sub>: El nivel de capacitaciones del personal NO se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

2.- NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 5%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

			Nivel de capacitaciones	Rendimiento empresarial
Spearman's rho	Nivel de capacitaciones	Correlation	1,000	,834
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	142	142
	Rendimiento empresarial	Correlation	,834	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	142	142

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa de que el nivel de

capacitaciones del personal se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

Se comprobaron las dos hipótesis específicas, por lo que la hipótesis general quedó comprobada, es decir:

La gestión del talento humano y el nivel de capacitaciones del personal se relacionan positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

#### **4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Luego de aplicar el cuestionario a 142 trabajadores de las áreas de recursos humanos, contabilidad y finanzas, se encontraron los siguientes hallazgos:

- 1) Más de un 78% de los encuestados refieren que siempre o casi siempre cuentan con las habilidades para su puesto de trabajo.
- 2) Casi el 76% de los encuestados indican que siempre o casi siempre en MiBanco se cuenta con competencias para el puesto de trabajo.
- 3) Respecto a la modalidad contractual, los 142 encuestados manifiestan: 60 trabajadores manifiestan que su contrato es bajo la modalidad CAS, lo que representa el 42,25%, 42 indican que son a tiempo parcial, lo que representa un 29,58%, 28 refieren que son a tiempo completo, lo que representa un 19,72% y 12 trabajadores refieren que su modalidad de trabajo es contrato a tiempo indefinido, lo que representa un 8,45%.
- 4) Más del 58% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuado el nivel de capacitación interna.
- 5) El 62% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuado el nivel de capacitación externa.
- 6) Más del 45% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuada la evaluación de 90°.



- 7) Más del 38% de encuestados indican que siempre o casi siempre considerado adecuada la política de incentivos.
- 8) Más del 41% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuada la política de estímulos.
- 9) Más del 46% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera la capacitación interna un factor de éxito.
- 10) Más del 52% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuada la capacitación interna en MiBanco.
- 11) Más del 40% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que la capacitación externa es un factor de éxito.
- 12) Más del 55% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera adecuada la capacitación externa en MiBanco.
- 13) Más del 40% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se ha alcanzado el objetivo de ventas liquidadas.
- 14) Más del 41% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleve un control de la rotación de cuentas por cobrar.
- 15) Más del 47% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control adecuado del período promedio de cobranza.
- 16) Más del 48% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control del nivel de cuentas por cobrar.
- 17) Más del 30% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se llevan métodos de estimación de cuentas incobrables.
- 18) Más del 29% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control del % de gestión de cuentas por cobrar.
- 19) Más del 17% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control del nivel de políticas de crédito.
- 20) El 17% de encuestados indican que siempre o casi siempre considera que se lleva un control del nivel de solicitudes de crédito.

Luego de analizar los resultados obtenidos, se pudo determinar que existen similitudes en cuanto a las conclusiones de algunos trabajos de investigación relacionados al objeto de estudio.

Pasquel Ruiz, Faswender y Urdanigue Contreras, Rosa Cindy (2014), en su tesis “Gestión del talento humano, clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de sistemas del ministerio público sede lima”, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la Gestión del Talento Humano y el Clima laboral se relacionan directamente con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 2) Se determinó que la dimensión selección y reclutamiento de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 3) Existe evidencia que la dimensión contratación de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 4) Existe evidencia que la dimensión capacitación de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 5) Existe evidencia que la dimensión evaluación de desempeño de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 6) Se determinó que la dimensión retención de la variable gestión del talento humano se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.

- 7) Se determinó que existe evidencia que la dimensión estructura de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 8) Existe evidencia que la dimensión identidad de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 9) Existe evidencia que la dimensión recompensa de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 10) Se determinó que existe evidencia que la dimensión responsabilidad de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 11) Se determinó que La dimensión cooperación de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.
- 12) Se determinó que la dimensión conflictos de la variable clima laboral se relaciona en forma directa con el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Sistemas del Ministerio Público sede Lima.

Guerreo Gochicoa, Armando Jesús (2014), en su tesis “Gestión del talento humano basado en competencias”, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) El contexto comercial global y las condiciones socioculturales que se viven en nuestro país y en general en el mundo entero muestran una serie de oportunidades y amenazas en el escenario empresarial, específicamente en la gestión de los recursos humanos y el talento ya que para que haya crecimiento económico en un mundo globalizado, la competitividad tiene que mejorar permanentemente. Dadas la diversidad y

aceleración actuales del intercambio tecnológico, cultural y de información, la posibilidad de las empresas de competir y ganarle a sus pares a través de sus ventajas en cualquiera de estos ámbitos es cada vez menor.

- 2) El ámbito organizacional requiere de profesionales que le permita observar el comportamiento de las personas y analizarlo estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ambiente en que ellas se encuentran buscando así detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados.
- 3) El rol del gestor de recursos humanos en la empresa pasa a ser el de un asesor estratégico para la toma de decisiones en la organización. Así el esfuerzo que despliegue la empresa para llevar a cabo estas aplicaciones pasa a ser un gasto a ser una inversión, que no sólo se recupera sino que genera valor.

Díaz Chimba, Raimundo (2011), en su tesis “Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la comisión federal de electricidad de la zona Montemorelos-linares Nuevo León”, realizada en la Universidad de Montemorelos-Linares de Nuevo León, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) El análisis a la hipótesis permitió conocer que las variables de género, grado de escolaridad y el tipo de empleo no tuvieron un efecto significativo sobre la autoevaluación del nivel de capacitación, interpretándose que tanto hombres como mujeres de los diferentes grados de escolaridad, de tiempo completo y eventuales, tuvieron una buena autoevaluación del nivel de capacitación.
- 2) El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que las variables agencia a que pertenece, el estado civil y la categoría de trabajo no tienen un efecto significativo sobre el nivel de capacitación de los empleados; es decir que no importa la ciudad donde trabajan, ni si son casados, solteros, divorciados, etc., ni tampoco si el trabajo se desarrolla en una oficina o en

- campo, la autoevaluación del nivel de capacitación es muy buena.
- 3) La autoevaluación del nivel de capacitación de los empleados no está relacionada con la edad; es decir que la autoevaluación de la capacitación de los empleados es la misma, muy buena, sin importar su edad.
  - 4) Después de analizar los resultados de la prueba estadística a la hipótesis se concluye que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación y el tiempo de servicio en la empresa; es decir que indistintamente de los años de servicio en la empresa, la autoevaluación del nivel de capacitación es similar, muy buena.
  - 5) Los resultados del análisis a la hipótesis permitieron conocer que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación y la antigüedad en el puesto; lo que significa que la autoevaluación del nivel de capacitación es muy buena, sin importar la cantidad de tiempo que el empleado tiene ejerciendo el puesto.
  - 6) Los resultados del análisis a la hipótesis permitieron demostrar que las variables de género, grado de escolaridad y el tipo de empleo no tuvieron un efecto significativo sobre la autoevaluación del nivel de desempeño, interpretándose que tanto hombres como mujeres de los diferentes grados de escolaridad, con trabajo de tiempo completo, eventual y otro, tuvieron una muy buena autoevaluación del nivel de desempeño.
  - 7) Después de analizar estadísticamente la hipótesis se encontró que las variables agencia a que pertenece, el estado civil y la categoría de trabajo no tienen un efecto significativo sobre la autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados; es decir no importa la ciudad donde trabajan, ni si son casados, solteros, divorciados, etc., ni tampoco si el trabajo se desarrolla en una oficina o en campo, la autoevaluación del nivel de desempeño es muy bueno.
  - 8) El resultado de la hipótesis mostró una relación negativa y significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados y la edad, lo que significa que a mayor edad, menor es la autoevaluación del nivel de desempeño.

- 9) Los resultados arrojados del análisis estadístico a la hipótesis mostraron que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño y el tiempo de servicio en la empresa; es decir que indistintamente de los años de servicio que tiene el empleado en la empresa, la autoevaluación del nivel de desempeño es similar.
- 10) Después de analizar los datos se mostró que no existe una relación significativa entre la autoevaluación del nivel de desempeño y la antigüedad en el puesto, lo que significa que la autoevaluación del nivel de capacitación es muy buena sin importar los años que el empleado tiene ejerciendo el puesto.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) Se determinó que existe evidencia que la gestión del talento humano se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.
- 2) Se determinó que existe evidencia que el nivel de capacitaciones del personal se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.
- 3) Existe evidencia que la gestión del talento humano y el nivel de capacitaciones del personal se relacionan positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Evaluar periódicamente a los trabajadores de las áreas de recursos humanos y contabilidad y finanzas de la empresa Mi Banco, para conocer si las competencias y habilidades demostradas, cumplen con los perfiles de puesto y aportan al crecimiento de la rentabilidad empresarial de la organización.
- 2) Implementar una matriz de capacitaciones para cada colaborador, a fin de fortalecer sus conocimientos en la gestión de la empresa, lo que redundará positivamente en el rendimiento de la empresa Mi Banco.
- 3) Buscar alianzas estratégicas con empresas líderes en brindar capacitaciones en herramientas relacionadas a mejorar la gestión del talento humano y el nivel de las capacitaciones, así poder incrementar el rendimiento de la empresa Mi Banco.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bavaresco, A. (2001). *Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. (4ª ed.). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
2. Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
3. Blake, Oscar Juan. (2005). *La capacitación: Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Quinta edición. pp. 17.
4. Blanco, P. A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
5. Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (11ª ed). México: Thomson.
6. Bolívar, A. (2000). *Los Centros Educativos como organizaciones que Aprenden: Promesas y realidades*. Madrid: Editorial La Muralla.
7. Bontis, N. (2002). *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital, knowledge management and business performance*. Ph.D. Dissertation. Ontario: Ivey Business School – University of Western Ontario.
8. Caballero Romero. (2006). *“Guías Metodológicas para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado”*. Universidad Andina del Cusco.
9. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª ed). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
10. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
11. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
12. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (9ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.



13. Cruz Castillo, D. (2008). *Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León*. Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos, Montemorelos, Nuevo León, México.
14. Davis, V. y Newstron, J.W. (2000). *El comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F.: Editorial Mc Graw – Hill.
15. Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
16. Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
17. Díaz Chimba, Raimundo. (2011). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la comisión federal de electricidad de la zona Montemorelos-linares Nuevo León*”- Tesis de maestría realizada en la Universidad de Montemorelos-Linares de Nuevo León.
18. Díaz, F. y Montalbán, M. (2004). *El individuo como unidad de análisis. la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. Editorial UOC. pp.125-166. España.
19. Dolan, L. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
20. Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
21. Goldhaber, G. (1986). *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana. México.
22. Gonzáles Galán, A. (2000). *Calidad, eficacia y Clima en Centros Educativos: modelo de evaluación y relaciones causales*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid, España.
23. Guerreño Gochicoa, Armando Jesús. (2014). En su tesis “*Gestión del talento humano basado en competencias*”. Tesis en psicología del trabajo por la Universidad Autónoma de Querétano. México.
24. Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. Printice Hall. México.

25. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
26. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.). México D.F.: Editorial Cengage Learning.
27. Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
28. Koonts, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13ª ed). México D.F.: Editorial McGraw Hill.
29. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1999). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Madrid: Gestión 2000.
30. Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organización y Ambiente*. Barcelona: Editorial Labor.
31. Likert, R. (1967). *The Human organizations: its management and value*. New York: Editorial McGraw Hill.
32. Marín, J. (2002). *Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*. Unidad VI.
33. Mayuri, J. (2006). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación*. Tesis de Maestría. FEBAN, Lima.
34. Morán Paredes, Gladys Ivonne. (2014). *“El nivel de profesionalización y capacitación de los propietarios y su relación con la gestión de las mype del sector textil del distrito de san juan de Lurigancho”*. Tesis de doctorado realizada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
35. Moya, R. (1992). *Construcción de un método situacional para la detección de necesidades de capacitación*. Universidad Austral de Chile, Valdivia.
36. Pasquel Ruiz, Faswender y Urdanigue Contreras, Rosa Cindy. (2014). En su tesis *“Gestión del talento humano, clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de sistemas del ministerio público sede lima”*. Tesis de maestría realizada en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

37. Robbins, S. P. y Dávila, M. J. F. J. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
38. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México: Pearson.
39. Robbins, S. P, Coulter, M. K. y Dávila, M. J. F. J. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
40. Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. Ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
41. Rodríguez, V. J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
42. Sánchez Carlessi (2002). *“Metodología y diseños en la Investigación Científica”*. Lima URP. Editorial universitaria 2002. 231 p.
43. Silíceo Aguilar, A. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ª ed.) México: Limusa.
44. Stoner, J. (1994). *Capacitación del Recurso Humano*. (3ª ed.). México D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.
45. Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
46. Zaccarelli, H. E. (1998). *Entrenamiento de gerentes como capacitadores: Guía para mejorar el rendimiento de los empleados, estrategias y técnicas eficaces en la capacitación*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1:** Cuestionario aplicado

**ANEXO N°2:** Matriz de coherencia interna

### **Anexo N°1**

#### **Instrumento dirigido a los trabajadores del Área de recursos humanos**

##### **Gestión del Talento Humano**

**Dimensión: Selección y reclutamiento**

**Indicador: Habilidades**

1. ¿Considera Ud. que el personal de la financiera Mibanco cuenta con las habilidades para su puesto de trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Indicador: Competencias**

2. ¿Considera Ud. que el personal de la financiera Mibanco cuenta con las competencias de su puesto de trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Dimensión: Contratación de personal**

**Indicador: Tiempo parcial, completo e indefinido**

3. ¿En qué modalidad se encuentra en su régimen laboral actual?
- a. Contrato a tiempo parcial
  - b. Contrato a tiempo completo
  - c. Contrato indefinido
  - d. CAS
  - e. Otra modalidad

**Dimensión: Capacitación**

**Indicador: H-H de capacitación interna**

4. ¿Considera que es adecuado el nivel de capacitación expresado en horas hombre de capacitación interna?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Indicador: H-H de capacitación externa**

5. ¿Considera que es adecuado el nivel de capacitación expresado en horas hombre de capacitación externa?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Dimensión: Evaluación**

**Indicador: Evaluación de 90°**

6. ¿Considera que es adecuada la evaluación de 90°?

- a. Siempre
- b. Casi siempre

- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Dimensión: Retención**

**Indicador: Incentivos**

7. ¿Considera que la política de incentivos es adecuada para el personal de la financiera Mibanco?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Indicador: Estímulos**

8. ¿Considera que la política de estímulos es adecuada para el personal de la financiera Mibanco?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

## **Capacitación laboral**

### **Capacitación interna**

9. ¿Considera que la capacitación interna es un factor de éxito para la financiera Mibanco?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
10. ¿Considera que el nivel de capacitación interna es adecuado en la financiera Mibanco?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

### **Capacitación externa**

11. ¿Considera que la capacitación externa es un factor de éxito para la financiera Mibanco?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
12. ¿Considera que el nivel de capacitación externa es adecuado en la financiera Mibanco?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

**Instrumento dirigido a los trabajadores del  
Área de contabilidad y finanzas**

**Rendimiento Empresarial**

**Ventas liquidadas en su totalidad**

1. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva un control del % del objetivo alcanzado?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Rara vez
  - e. Nunca
  
2. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva un control del nivel de rotación de las cuentas por cobrar?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Rara vez
  - e. Nunca
  
3. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva un control del período promedio de cobranza?
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces
  - d. Rara vez
  - e. Nunca



4. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva un control del nivel de las cuentas por cobrar?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Rara vez
- e. Nunca

5. ¿Con respecto a las ventas liquidadas, lleva Métodos de Estimación de Cuentas Incobrables?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Rara vez
- e. Nunca

### **Gastos por Gestión de Cobranzas**

6. ¿Con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del % Gestión de Cuentas por Cobrar?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Rara vez
- e. Nunca

7. ¿Con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del Nivel de Políticas de Crédito?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Rara vez
- e. Nunca

8. ¿Con respecto a los gastos por gestión de cobranzas, se lleva un control del Nivel de Solicitud de Créditos?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Rara vez
- e. Nunca

## MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA Anexo N°2

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
<p><b>Gestión del talento humano, el nivel de capacitación del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.</b></p>	<p>¿Cómo se relacionan la gestión del talento humano, el nivel de capacitaciones del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la relación entre la gestión del talento humano, el nivel de capacitaciones del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.  Determinar la relación entre el nivel de capacitaciones del personal y el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.</p>	<p><b>Hipótesis Principal:</b> La gestión del talento humano y el nivel de capacitaciones del personal se relacionan positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b> La gestión del talento humano se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.  El nivel de capacitaciones del personal se relaciona positivamente con el rendimiento empresarial de la financiera Mibanco, período 2014-2015.</p>	<p><b>Variables:</b></p> <p>a) Gestión del talento humano</p> <p>b) Nivel de capacitación del personal</p> <p>c) Rendimiento empresarial</p>	<p>Selección y reclutamiento</p> <p>Contratación</p> <p>Capacitación</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <p>Retención</p> <p>Capacitación interna</p> <p>Capacitación externa</p> <p>Ventas liquidadas en su totalidad</p> <p>Gastos por Gestión de Cobranzas</p>	<p><b>Tipo:</b> De acuerdo al tipo de investigación, el presente estudio es de tipo descriptivo.</p> <p><b>Nivel:</b> Aplicado.</p> <p><b>Método:</b> En la presente investigación utilizamos el método descriptivo.</p> <p><b>Diseño:</b> Su diseño se representa así:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <math display="block">M = O_{x_2} r O_y</math> </div>	<p><b>Población:</b> 142 colaboradores</p> <p><b>Muestra:</b> 142 colaboradores</p> <p><b>Muestreo</b> Se utilizará el muestreo NO probabilístico.</p>	<p><b>Técnica</b> La principal técnica que se utilizará en el presente estudio será la encuesta.</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomará a la muestra señalada.</p>

## MIBANCO

### BALANCE GENERAL

(En Miles de Nuevos Soles)

ACTIVOS	Dic.12	%	Dic.13	%	Dic.14	%	Mar.15	%	Jun.15	%	Sep.15	%	Dic.15	%
Caja y canje	232,692	4%	258,070	4%	86,023	2%	97,888	1%	122,369	1%	117,777	1%	126,108	1%
Bancos y Corresponsales	398,608	7%	591,523	10%	492,448	9%	779,230	8%	616,438	6%	727,701	7%	652,383	6%
Otros Depósitos	0	0%	0	0%	203,977	4%	381,155	4%	531,340	5%	579,478	6%	546,908	5%
<b>Total Caja y Bancos</b>	<b>629,300</b>	<b>11%</b>	<b>849,593</b>	<b>14%</b>	<b>782,447</b>	<b>14%</b>	<b>1,258,251</b>	<b>12%</b>	<b>1,270,146</b>	<b>12%</b>	<b>1,424,956</b>	<b>14%</b>	<b>1,325,377</b>	<b>12%</b>
Inv. a valor razonable y disp. para la venta, netas	158,701	3%	535,185	9%	784,308	14%	1,442,341	14%	1,409,055	14%	1,433,889	14%	1,584,888	15%
Fondos Interbancarios	30,350	1%	101,466	2%	96,580	2%	0	0%	0	0%	15,000	0%	55,523	1%
<b>Fondos Disponibles</b>	<b>818,351</b>	<b>15%</b>	<b>1,486,244</b>	<b>25%</b>	<b>1,663,313</b>	<b>29%</b>	<b>2,700,592</b>	<b>26%</b>	<b>2,679,200</b>	<b>26%</b>	<b>2,873,645</b>	<b>27%</b>	<b>2,965,786</b>	<b>27%</b>
<b>Colocaciones</b>														
Descuentos	0	0%	988	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Préstamos	4,068,432	73%	3,709,584	62%	3,340,917	59%	6,521,319	64%	6,534,283	64%	6,721,537	64%	6,997,527	65%
Hipotecarios para Vivienda	164,440	3%	275,807	5%	357,788	6%	358,216	4%	360,497	4%	364,563	3%	371,535	3%
Arrendamiento Financiero	127,440	2%	133,969	2%	82,026	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otros	26,945	0%	5,214	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Colocaciones Vigentes</b>	<b>4,387,257</b>	<b>79%</b>	<b>4,125,543</b>	<b>69%</b>	<b>3,780,729</b>	<b>66%</b>	<b>6,879,535</b>	<b>67%</b>	<b>6,894,780</b>	<b>68%</b>	<b>7,086,101</b>	<b>67%</b>	<b>7,369,062</b>	<b>68%</b>
Créditos Vencidos y en Cobranza Judicial	211,952	4%	234,289	4%	289,046	5%	448,955	4%	489,135	5%	414,572	4%	376,221	3%
Créditos Refinanciados y Reestructurados	132,903	2%	114,113	2%	70,670	1%	74,560	1%	66,564	1%	74,113	1%	83,397	1%
<b>Cartera Problema</b>	<b>344,854</b>	<b>6%</b>	<b>348,402</b>	<b>6%</b>	<b>359,716</b>	<b>6%</b>	<b>523,515</b>	<b>5%</b>	<b>555,699</b>	<b>5%</b>	<b>488,684</b>	<b>5%</b>	<b>459,617</b>	<b>4%</b>
<b>Colocaciones Brutas</b>	<b>4,732,112</b>	<b>85%</b>	<b>4,473,945</b>	<b>75%</b>	<b>4,140,445</b>	<b>73%</b>	<b>7,403,050</b>	<b>72%</b>	<b>7,450,480</b>	<b>73%</b>	<b>7,574,785</b>	<b>72%</b>	<b>7,828,680</b>	<b>72%</b>
<b>Menos:</b>														
Provisiones para Colocaciones	-323,301	-6%	-327,498	-5%	-362,968	-6%	-622,095	-6%	-639,901	-6%	-592,102	-6%	-562,511	-5%
Intereses y Comisiones no Devengados	-31,777	-1%	-4,290	0%	-12,359	0%	-11,949	0%	-12,476	0%	-12,058	0%	-10,749	0%
<b>Colocaciones Netas</b>	<b>4,377,034</b>	<b>79%</b>	<b>4,142,157</b>	<b>69%</b>	<b>3,765,118</b>	<b>66%</b>	<b>6,769,005</b>	<b>66%</b>	<b>6,798,102</b>	<b>67%</b>	<b>6,970,627</b>	<b>66%</b>	<b>7,255,420</b>	<b>67%</b>
Intereses, Comisiones y Cuentas por Cobrar	88,151	2%	91,021	2%	63,777	1%	121,218	1%	127,098	1%	130,741	1%	107,600	1%
Bienes Adjudicados y Otros Realiz. Neto de Prov.	134	0%	643	0%	624	0%	493	0%	347	0%	239	0%	125	0%
Activo Fijo Neto	129,470	2%	126,293	2%	108,146	2%	218,394	2%	212,108	2%	210,666	2%	209,115	2%
Otros Activos	148,742	3%	122,857	2%	107,051	2%	417,501	4%	351,993	3%	327,122	3%	307,341	3%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>5,561,881</b>	<b>100%</b>	<b>5,969,216</b>	<b>100%</b>	<b>5,708,029</b>	<b>100%</b>	<b>10,227,205</b>	<b>100%</b>	<b>10,168,849</b>	<b>100%</b>	<b>10,513,041</b>	<b>100%</b>	<b>10,845,387</b>	<b>100%</b>

PASIVOS	Dic.12		Dic.13		Dic.14		Mar.15		Jun.15		Sep.15		Dic.15	
		%		%		%		%		%		%		%
<b>Depósitos y Obligaciones</b>														
<b>Depósitos a la Vista</b>	50,587	1%	53,576	1%	46,696	1%	32,974	0%	30,950	0%	30,072	0%	46,086	0%
<b>Depósitos de Ahorro</b>	634,336	11%	684,277	11%	737,336	13%	686,923	7%	681,244	7%	710,898	7%	728,385	7%
Cuentas a Plazo de Oblig. con el Público	2,694,914	48%	2,909,278	49%	2,851,262	50%	4,032,812	39%	3,856,563	38%	4,222,933	40%	4,770,458	44%
Depósitos a Plazo del Sist. Financ. y Org. Int.	189,922	3%	151,349	3%	92,558	2%	149,588	1%	128,569	1%	139,880	1%	168,958	2%
<b>Depósitos a Plazo</b>	2,864,836	52%	3,060,627	51%	2,943,820	52%	4,182,400	41%	3,983,132	39%	4,362,813	41%	4,939,416	46%
Compensación por Tiempo de Servicio y Otros	138,304	2%	143,810	2%	153,327	3%	192,898	2%	213,983	2%	191,340	2%	210,530	2%
Depósitos Restringidos	46,474	1%	35,774	1%	11	0%	11	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otras Obligaciones	31,936	1%	20,373	0%	18,672	0%	26,163	0%	29,089	0%	29,178	0%	1,064	0%
<b>Total Depósitos y Obligaciones</b>	3,764,473	68%	3,998,237	67%	3,897,862	68%	5,121,368	50%	4,938,398	49%	5,324,301	51%	5,925,481	55%
Fondos Interbancarios	28,820	1%	37,480	1%	20,002	0%	249,608	2%	186,673	2%	149,382	1%	15,002	0%
Adeudados Instituciones del País	113,368	2%	172,338	3%	252,925	4%	1,777,996	17%	2,175,430	21%	2,001,332	19%	2,007,118	19%
Adeudados Instituciones del Exterior y Org Int.	578,733	10%	562,825	9%	423,444	7%	725,419	7%	658,643	6%	655,368	6%	563,879	5%
<b>Total Adeudados</b>	690,099	12%	734,963	12%	676,369	12%	2,503,415	24%	2,834,073	28%	2,656,701	25%	2,570,795	24%
Bonos Subordinados	0	0%	0	0%	0	0%	202,489	2%	202,150	2%	202,489	2%	198,009	2%
Otros Instrumentos de Deuda	248,800	4%	385,300	6%	314,631	6%	542,395	5%	454,201	4%	542,791	5%	462,620	4%
<b>Total emisiones</b>	248,800	4%	385,300	6%	314,631	6%	744,884	7%	656,351	6%	745,280	7%	660,629	6%
Intereses y otros gastos por pagar	62,219	1%	64,306	1%	67,659	1%	112,035	1%	105,869	1%	139,329	1%	147,498	1%
Otros Pasivos	58,081	1%	9,618	0%	26,283	0%	105,007	1%	12,884	0%	33,644	0%	31,382	0%
Provisiones por créditos contingentes	48	0%	2,264	0%	1,690	0%	8,215	0%	15,675	0%	18,484	0%	15,273	0%
Cuentas Por Pagar Netas	69,140	1%	80,627	1%	113,713	2%	219,885	2%	216,893	2%	193,810	2%	172,346	2%
<b>TOTAL PASIVO</b>	4,919,680	88%	5,312,794	89%	5,118,208	90%	9,064,416	89%	8,966,815	88%	9,260,930	88%	9,538,406	88%
<b>PATRIMONIO NETO</b>														
Capital Social	408,663	7%	449,650	8%	481,338	8%	481,338	5%	481,338	5%	481,338	5%	1,008,646	9%
Capital Adicional	96,250	2%	96,250	2%	96,250	2%	619,127	6%	619,127	6%	619,127	6%	92,737	1%
Reservas	68,823	1%	75,654	1%	79,175	1%	79,175	1%	79,175	1%	79,175	1%	79,175	1%
Ajustes al Patrimonio	0	0%	-341	0%	628	0%	1,850	0%	-1,159	0%	-3,042	0%	-3,498	0%
Utilidad / Pérdida del Ejercicio	68,311	1%	35,209	1%	-87,570	-1%	5,868	0%	48,122	0%	100,082	1%	154,480	1%
Resultados Acumulados	154	0%	0	0%	0	0%	-24,569	0%	-24,569	0%	-24,569	0%	-24,569	0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	642,202	12%	656,422	11%	589,821	10%	1,162,788	11%	1,202,033	12%	1,252,111	12%	1,306,981	12%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	5,561,881	100%	5,969,216	100%	5,708,029	100%	10,227,205	100%	10,168,849	100%	10,513,041	100%	10,845,387	100%

# MIBANCO

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

En miles de Nuevos Soles

	Dic.12		Dic.13		Dic.14		Mar.15		Jun.15		Sep.15		Dic.15	
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>1,053,692</b>	<b>100%</b>	<b>1,042,856</b>	<b>100%</b>	<b>922,432</b>	<b>100%</b>	<b>300,557</b>	<b>100%</b>	<b>753,188</b>	<b>100%</b>	<b>1,221,767</b>	<b>100%</b>	<b>1,711,070</b>	<b>100%</b>
Disponible	6,563	1%	8,083	1%	1,450	0%	91	0%	1,642	0%	2,504	0%	3,890	0%
Fondos interbancarios	485	0%	1,594	0%	4,366	0%	648	0%	717	0%	878	0%	893	0%
Inversiones	9,371	1%	9,999	1%	22,550	2%	9,093	3%	19,188	3%	30,655	3%	44,644	3%
Valorización de Inversiones	3,043	0%	0	0%	202	0%	85	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Créditos Directos	1,027,671	98%	1,015,020	97%	883,582	96%	284,672	95%	725,290	96%	1,180,959	97%	1,652,561	96.58%
Ganancias por Inv. en Subs., Asoc. y Neg. Conj.		0%	0	0%	0	0%	1	0%	6	0%	13	0%	16	0%
Diferencia de cambio	6,305	1%	7,548	1%	9,911	1%	5,828	2%	4,008	1%	3,650	0%	2,531	0%
Ganancias por productos financieros derivados	0	0%	0	0%	0	0%	100	0%	1,715	0%	2,454	0%	5,898	0%
Otros	255	0%	612	0%	370	0%	241	0%	622	0%	657	0%	836	0%
<b>Gastos Financieros</b>	<b>219,739</b>	<b>21%</b>	<b>223,456</b>	<b>21%</b>	<b>215,724</b>	<b>23%</b>	<b>64,261</b>	<b>21%</b>	<b>162,448</b>	<b>22%</b>	<b>261,371</b>	<b>21%</b>	<b>367,118</b>	<b>21%</b>
Obligaciones con el público	153,984	15%	148,316	14%	137,550	15%	35,544	12%	77,739	10%	121,616	10%	173,612	10%
Depósitos del Sist. Financiero y Org. Fin. Int.	9,509	1%	7,388	1%	6,592	1%	1,866	1%	3,688	0%	4,824	0%	7,270	0%
Fondos interbancarios	1,732	0%	558	0%	868	0%	972	0%	1,813	0%	2,481	0%	2,822	0%
Adeudos y Obligaciones Financieras	39,637	4%	44,173	4%	45,378	5%	17,641	6%	58,892	8%	98,378	8%	135,725	8%
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	5,156	0%	15,131	1%	18,269	2%	5,177	2%	11,501	2%	18,989	2%	26,628	2%
Obligaciones en Circulación Subordinadas	0	0%	0	0%	0	0%	1,250	0%	4,999	1%	8,747	1%	12,496	1%
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	0%	1,122	0%	0	0%	0	0%	47	0%	548	0%	777	0%
Pérdidas por Inv. en Subs., Asoc. y Negocios Conj.	-	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	6,128.90	0%	6,725	0%	7,025	0%	1,782	0%	3,551	0%	5,289	0%	7,055	0%
Diferencia de Cambio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Pérdidas por productos financieros derivados	158	0%	0	0%	0	0%	0	0%	77	0%	66	0%	63	0%
Otros	3,435	0%	45	0%	36	0%	29	0%	140	0%	433	0%	671	0%
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>833,954</b>	<b>79%</b>	<b>819,399</b>	<b>79%</b>	<b>706,709</b>	<b>77%</b>	<b>236,296</b>	<b>79%</b>	<b>590,740</b>	<b>78%</b>	<b>960,396</b>	<b>79%</b>	<b>1,343,951</b>	<b>79%</b>
<b>Provisiones por Malas Deudas y Desv. De Inv.</b>	<b>279,373</b>	<b>27%</b>	<b>312,836</b>	<b>30%</b>	<b>310,987</b>	<b>34%</b>	<b>93,096</b>	<b>31%</b>	<b>189,692</b>	<b>25%</b>	<b>287,416</b>	<b>24%</b>	<b>363,701</b>	<b>21%</b>
Provisiones del ejercicio	279,373	27%	312,836	30%	310,987	34%	93,096	31%	189,692	25%	287,416	24%	363,701	21%
Recuperos de provisión		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Recupero de cartera castigada		0%		0%		0%		0%	7,408	1%		0%	34,047	3%
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>554,581</b>	<b>53%</b>	<b>506,564</b>	<b>49%</b>	<b>395,722</b>	<b>43%</b>	<b>143,201</b>	<b>48%</b>	<b>401,048</b>	<b>53%</b>	<b>672,980</b>	<b>55%</b>	<b>980,250</b>	<b>57%</b>
Ingresos Netos por Servicios Financieros	60,029	6%	46,065	4%	35,633	4%	10,959	4%	18,030	2%	25,575	2%	33,332	2%
Ganancia por Venta de Cartera	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Gastos Operativos</b>	<b>508,505</b>	<b>48%</b>	<b>481,438</b>	<b>46%</b>	<b>430,872</b>	<b>47%</b>	<b>142,603</b>	<b>47%</b>	<b>330,624</b>	<b>44%</b>	<b>526,322</b>	<b>43%</b>	<b>739,472</b>	<b>43%</b>
Personal y Directorio	344,040	33%	324,828	31%	308,705	33%	97,240	32%	234,343	31%	383,188	31%	557,800	33%
Generales	164,465	16%	156,610	15%	122,166	13%	45,363	15%	96,281	13%	143,134	12%	181,672	11%
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>106,106</b>	<b>10%</b>	<b>71,191</b>	<b>7%</b>	<b>483</b>	<b>0%</b>	<b>11,557</b>	<b>4%</b>	<b>88,455</b>	<b>12%</b>	<b>172,232</b>	<b>14%</b>	<b>274,110</b>	<b>16%</b>
Ingresos / Gastos No Operacionales	16,952	2%	11,392	1%	-19,558	-2%	18,849	6%	9,606	1%	4,725	0%	-6,475	0%
Otras Provisiones y Depreciaciones	-26,585	-3%	-30,121	-3%	-55,907	-6%	-25,062	-8%	-36,265	-5%	-48,359	-4%	-63,223	-4%
<b>UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE IMP. Y REI</b>	<b>96,473</b>	<b>9%</b>	<b>52,461</b>	<b>5%</b>	<b>-74,982</b>	<b>-8%</b>	<b>5,344</b>	<b>2%</b>	<b>61,796</b>	<b>8%</b>	<b>128,598</b>	<b>11%</b>	<b>204,412</b>	<b>12%</b>
Impuesto a la Renta	28,162	3%	17,252	2%	-7,412	-1%	-524	0%	13,674	2%	28,516	2%	49,922	3%