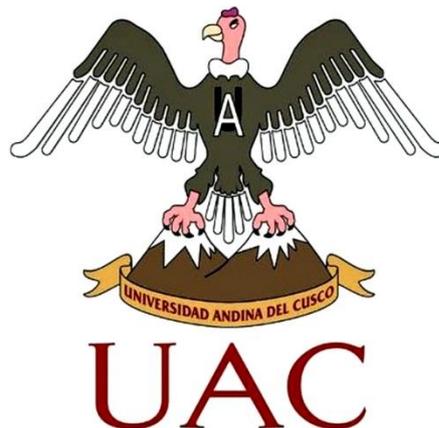




# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



### PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO SOCIEDAD ANÓNIMA AGENCIA DE SICUANI, 2018.

Tesis presentado por:

**Bach. Treysi Merma Quispe**

**Bach. Lisbeth Condori Mamani**

**Para Optar al Título Profesional de  
Licenciadas en Administración**

Asesor:

**Dr. Hernando Gonzáles Abril**

**CUSCO - PERÚ**

**2019**



## PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables; ponemos a vuestra distinguida consideración la tesis intitulada: **Proceso de Incorporación del Personal y Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018**, con la finalidad de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

La presente investigación se realiza con el objetivo de determinar el grado de relación que existe entre el Proceso de Incorporación del Personal y Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018, donde los resultados permitirán a la empresa incorporar mejores prácticas para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos.

Cualquier sugerencia u observación, será beneficioso para incrementar nuestro conocimiento profesional.



## DEDICATORIA

### A MIS PADRES DAMIÁN Y CORINA

Por ser el pilar fundamental el soporte de comprensión cariño y amor quien en los momentos más difíciles de mi vida están siempre a mi lado alentándome indeseablemente gracias a ustedes logre llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Es orgullo y privilegio de ser su hija son los mejores padres.

### A TODA MI FAMILIA

Porque con sus oraciones consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una y otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Bach. Treysi Merma Quispe.



Dedico este esfuerzo y este logro académico:

A mis padres Juan y Gladys, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años de apoyo incondicional, Gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí.

De igual manera a mi pareja Brayan por motivarme en todo momento y estar siempre conmigo.

A mi familia que siempre me alentaron a perseverar mis sueños que me brindaron alegría, consejos y comprensión.

Bach. Lisbeth Condori Mamani



## AGRADECIMIENTO

### A DIOS

El ser supremo que con su infinita bondad me iluminan para concluir con fe, esmero y dedicación el presente trabajo de investigación que es fruto de esfuerzo y sacrificio. Dios tu amor y tu bondad no tiene fin me permites sonreír ante todos mis logros que son resultados de tu ayuda y cuando caigo me doy cuenta que los pones a frente mío para que mejore como ser humano y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre y no cesan mis ganas de decirte que gracias a ti que esta meta está cumplida.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Dra. Maria Rosa Gamio Vega Centeno y el Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar quienes con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitieron el desarrollo de este trabajo.

Bach. Treysi Merma Quispe



Principalmente a Dios por brindarme la fuerza para continuar con este proceso de conseguir mis deseos y anhelos

A la Universidad Andina del Cusco, mi alma mater quien en sus aulas me ha cobijado y me ha formado.

A mi asesor Dr. Hernando Gonzales Abril, por su orientación y apoyo brindándome en todo momento de la elaboración de este trabajo de investigación

A mis dictaminantes Dra. Maria Rosa Gamio Vega Centeno y Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar por haberme apoyado en las correcciones y haberme brindado recomendaciones en todo el proceso de elaboración del presente trabajo de investigación

A Todos los profesores de la Universidad Andina del Cusco que compartieron sus conocimientos, experiencias durante mi formación profesional.

Bach. Lisbeth Condori Mamani



**ÍNDICE**

PRESENTACIÓN.....i  
DEDICATORIA..... ii  
AGRADECIMIENTO..... iv  
ÍNDICE..... vi  
ÍNDICE DE TABLAS..... ix  
ÍNDICE DE FIGURAS..... x  
RESUMEN.....xi  
ABSTRACT..... xii

**CAPÍTULO I**

**INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del problema ..... 1  
1.2. Formulación del problema..... 3  
    1.2.1. Problema general ..... 3  
    1.2.2. Problemas específicos..... 4  
1.3. Objetivos de la Investigación ..... 4  
    1.3.1. Objetivo General ..... 4  
    1.3.2. Objetivos específicos ..... 4  
1.4. Justificación de la investigación ..... 4  
    1.4.1. Relevancia social ..... 4  
    1.4.2. Implicancias prácticas..... 5  
    1.4.3. Valor teórico..... 5  
    1.4.4. Utilidad metodológica..... 5  
    1.4.5. Viabilidad o factibilidad ..... 5  
1.5. Delimitación de la investigación ..... 5  
    1.5.1. Delimitación temporal ..... 5  
    1.5.2. Delimitación espacial..... 5  
    1.5.3. Delimitación conceptual ..... 6

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación..... 7  
    2.1.1. Antecedentes Internacionales ..... 7



2.1.2. Antecedentes Nacionales ..... 8

2.1.3. Antecedentes locales..... 9

2.2. Bases teóricas ..... 10

2.2.1. Incorporación del personal..... 10

2.2.2. Competencias laborales ..... 16

2.3. Marco empresarial ..... 23

2.3.1 Reseña histórica..... 23

2.3.2 Organización ..... 25

2.3.3 Organigrama de la Institución ..... 27

2.3.4 Red de atención ..... 31

2.3.5 Participación del mercado Región Cusco ..... 31

2.3. Marco conceptual..... 33

2.3.1 Actitud ..... 33

2.3.2 Conocimiento ..... 33

2.3.3 Desempeño ..... 33

2.3.4 Habilidades..... 33

2.3.5 Motivación ..... 33

2.3.6 Trabajo en equipo ..... 33

2.4. Hipótesis de la investigación ..... 34

2.4.1. Hipótesis general ..... 34

2.4.2. Hipótesis específicas..... 34

2.5. Variables de Estudio ..... 34

2.5.1 Variables de estudio..... 34

2.5.2 Conceptualización de las variables..... 35

2.5.3 Operacionalización de las variables ..... 36

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación ..... 37

3.2. Alcance de la investigación ..... 37

3.3. Enfoque de investigación ..... 37

3.4. Diseño de la investigación..... 37



3.5. Población de la investigación ..... 38

    3.5.1. Población..... 38

    3.5.2. Muestra ..... 38

3.6. Técnica e instrumento de investigación ..... 38

3.7. Procesamiento y análisis de Datos..... 38

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS**

4.1. Presentación y fiabilidad de instrumento ..... 39

4.2. Proceso de incorporación ..... 41

4.3. Competencias laborales..... 46

4.4. Pruebas de hipótesis ..... 55

**CAPÍTULO V**

**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos ..... 60

5.2. Limitaciones del estudio..... 61

5.3. Comparación crítica con la literatura existente ..... 61

5.4. Implicancias del estudio ..... 63

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia

Anexo 2. Matriz de instrumento

Anexo 3. Cuestionario

Anexo 4. Estadística

Anexo 5. Galería



**ÍNDICE DE TABLAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Conceptualización de la variable</i> .....                        | 35 |
| Tabla 2 <i>Operacionalización de variables</i> .....                         | 36 |
| Tabla 3 <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i> .....         | 38 |
| Tabla 4 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....              | 39 |
| Tabla 5 <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i> ..... | 40 |
| Tabla 6 <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....                              | 40 |
| Tabla 7 <i>Reclutamiento</i> .....   | 41 |
| Tabla 8 <i>Selección del personal</i> .....                                  | 43 |
| Tabla 9 <i>Proceso de incorporación</i> .....                                | 45 |
| Tabla 10 <i>Competencia técnica</i> .....                                    | 46 |
| Tabla 11 <i>Competencia metodológica</i> .....                               | 48 |
| Tabla 12 <i>Competencia social</i> .....                                     | 50 |
| Tabla 13 <i>Competencia participativa</i> .....                              | 52 |
| Tabla 14 <i>Competencias laborales</i> .....                                 | 54 |
| Tabla 15 <i>Reclutamiento de personal y competencia laborales</i> .....      | 56 |
| Tabla 16 <i>Selección de personal y competencia laborales</i> .....          | 57 |
| Tabla 17 <i>Proceso de incorporación y competencia laborales</i> .....       | 59 |



**ÍNDICE DE FIGURAS**

*Figura 1:* Los procesos de la administración de personal ..... 11

*Figura 2.* Organigrama de la CMAC Cusco ..... 29

*Figura 3.* Organigrama CMAC Agencia Sicuani ..... 30

*Figura 4.* Red de atención CMAC Cusco ..... 31

*Figura 5.* Participación del mercado 2018- ahorros ..... 32

*Figura 6.* Participación del mercado 2018- créditos ..... 32

*Figura 7:* Reclutamiento ..... 42

*Figura 8:* Selección del personal ..... 44

*Figura 9:* Proceso de incorporación ..... 45

*Figura 10:* Competencia técnica ..... 47

*Figura 11:* Competencia metodológica ..... 49

*Figura 12:* Competencia social ..... 50

*Figura 13:* Competencia participativa ..... 52

*Figura 14:* Competencias laborales ..... 54



## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar el grado de relación que existe entre el Proceso de Incorporación del Personal y las Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018; la investigación pertenece al enfoque cuantitativo, cuyo alcance es descriptivo/correlacional, con diseño no experimental de corte transversal. La población y muestra de estudio que se tomó en consideración, estuvo conformada por los 55 trabajadores; asimismo se recopiló información haciendo uso de la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario, los cuales fueron procesados posteriormente a través del software estadístico SPSS -24. Los resultados de la investigación muestran evidencia estadística positiva significativa (  $p = 0.013$ ,  $Rho = 0.398$ ) para afirmar que existe relación entre el proceso de incorporación del personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018.

### **Palabras claves**

**Proceso de incorporación del personal/competencias laborales**

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to determine the degree of relationship that exists between the Process of Incorporation of Personnel and Labor Skills in the Municipal Savings and Credit Fund Cusco Corporation of Sicuani, 2018; The research belongs to the quantitative approach, whose scope is descriptive / correlational, with a non-experimental cross-sectional design. The population and study sample that was taken into consideration was made up of the 55 workers; Information was also collected using the survey technique and as an instrument the questionnaire was used, which were subsequently processed through the statistical software SPSS -24. The results of the research show significant positive statistical evidence ( $p = 0.013$ ,  $Rho = 0.398$ ) to state that there is a relationship between the process of incorporation of personnel and labor competencies in the Municipal Savings and Credit Fund Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018.

**Keywords**

**Process of incorporation of personnel / labor competencies**



## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Actualmente existen diversos procedimientos para atraer personal apropiado, con el perfil de puesto que exigen las diferentes organizaciones; pero solo algunas empresas dan importancia a las competencias que tiene el trabajador para ubicarlo en el área donde se pueda desenvolver mejor.

El proceso de incorporación radica en la importancia de abrir las puertas a los candidatos que tienen competencias laborales que se ajustan a las que predominan en ella. Para ello las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna (Chiavenato, 2009).

Las competencias laborales tienen un papel importante en cada puesto de trabajo; los conocimientos, aptitudes y destrezas son necesarias para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Morales (2016) expone que; el 44% de las compañías en América Latina utilizan herramientas básicas para la incorporación del personal, realidad que también sucede con las empresas peruanas. En nuestro país aún se mantiene el uso de herramientas tradicionales en el proceso de incorporación del personal, que genera que uno de cada tres personas elegidas deje de pertenecer a una empresa en el corto plazo provocando más del 43% de sobrecostos de una empresa, a largo plazo dejando de ser competitivas en el mercado

A nivel internacional se tiene a la Oficina Internacional del Trabajo (2016), donde refiere que el enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.



En cuanto a las competencias, a nivel nacional existe un programa denominado Impulsa Perú el cual se encarga de la certificación de las competencias laborales para ello los postulantes deben pasar por una evaluación de competencias laborales (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2019)

Esto refiere a que los trabajadores de forma voluntaria deben acceder a pasar por un proceso de evaluación para comparar sus conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado. La evaluación sirve también como un diagnóstico que permite a la persona orientar su capacitación o desarrollar mayor práctica laboral. Los objetivos de esta evaluación son: Evidenciar objetivamente el desempeño laboral de la persona, lograr un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral de la persona, traducir el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de la competencia laboral, traducir el diagnóstico del evaluador en un Plan de Empleabilidad, orientar y asesorar a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación y/o mayor práctica laboral.

La problemática a investigar se centró en la entidad financiera denominada Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Agencia de Sicuani, donde se pudo observar que existen inconvenientes con el trabajo que realiza el personal. Donde las habilidades y capacidades que poseen algunos trabajadores, no estarían acorde a las necesidades funcionales que se requiere para este tipo de trabajo; lo cual estaría incurriendo en el incumplimiento de los objetivos trazados, demora en la entrega de trabajos y metas mensuales, así mismo sobre la competencia técnica de los colaboradores no todos cuentan con suficiente conocimiento y dominio de programas de información y análisis que requiere la empresa, y es por ello que no estarían interesados en realizar capacitaciones, cursos, diplomados o maestrías, que permitan lograr un mayor grado de especialización y contribuya directamente en su buen desempeño laboral, sobre la competencia metodológica, algunos trabajadores no estarían recaudando información suficiente y relevante para plantear alternativas efectivas de solución a los problemas. Respecto a la competencia social, la mayoría de los trabajadores prefieren trabajar individualmente con el objetivo de recibir los mayores incentivos posibles, sin apoyar a sus compañeros o formar equipos con el objetivo de llegar a las metas estipuladas en conjunto. Y finalmente sobre la competencia participativa se tiene que solo algunos



trabajadores participan activamente en las reuniones de trabajo para la toma de decisiones en la organización, asimismo solo cumplen con sus funciones encomendadas sin aportar o estar dispuestos a hacer más de lo que les corresponde para lograr los objetivos.

Los problemas antes mencionados se deberían a que la oficina de recursos humanos no estaría realizando un proceso adecuado para la incorporación del personal, así mismo en el tema de selección de personal se tiene falencias debido a que no se cuentan con las herramientas necesarias para la selección de personal y se está rechazando a personas que tienen mayor potencial, dando pasó a quienes poseen las características básicas sin que se ajusten a la verdadera necesidad de la organización. Asimismo, algunos postulantes estarían mintiendo sobre los conocimientos que tienen, exagerando sobre el perfil o la experiencia de trabajo. Por otro lado, se tendrían personas que fueron contratadas sin realizar un proceso de selección, que simplemente fueron asignados a ocupar cargos de confianza, por la intervención de algún familiar o pariente.

Por lo tanto, no se estarían eligiendo a las personas idóneas que mejor desempeñen su cargo; provocando altos costos a la organización y a su vez una alta rotación de personal. Asimismo, es probable que de estas deficiencias se desprendan consecuencias negativas en el logro de metas, objetivos de la institución y en los ingresos proyectados para un tiempo establecido.

En este sentido la presente investigación pretende estudiar la relación del Proceso de Incorporación del Personal y las Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, mediante sus resultados se revelará recomendaciones para la mejora y cumplimiento de los objetivos trazados.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida el Proceso de Incorporación del Personal se relaciona con las Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018?



### **1.2.2. Problemas específicos**

**P.E.1.** ¿En qué medida el Reclutamiento de Personal se relaciona con las Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018?

**P.E.2.** ¿En qué medida la Selección de Personal se relaciona con las Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar en qué medida el Proceso de Incorporación del Personal se relaciona con las Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

**O.E.1.** Determinar en qué medida el Reclutamiento de Personal se relaciona con las Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018.

**O.E.2.** Determinar en qué medida la Selección de Personal se relaciona con Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. Relevancia social**

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación benefician a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A Agencia de Sicuani, al permitir visualizar las deficiencias internas respecto al proceso de incorporación y competencias laborales. Para posteriormente incorporar mejores procesos de reclutamiento y selección del personal, que exigirá profesionales competitivos en la sociedad.



#### **1.4.2. Implicancias prácticas**

Los resultados en el presente estudio permitirán gestionar adecuadamente el Proceso de Incorporación y las Competencias Laborales del personal, encontrando a los mejores candidatos posibles para los puestos que demanda la Agencia. Apoyando así en el cumplimiento de metas y objetivos mensuales y anuales proyectados.

#### **1.4.3. Valor teórico**

La presente investigación permite estudiar y conocer en mayor medida las variables de estudio, Proceso de Incorporación del Personal y su relación con las Competencias Laborales. También servirá de referencia para siguientes investigaciones, y la toma de importancia de este tema en cualquier Institución.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La construcción metodológica de la presente tesis se apoya en el libro de Metodología de investigación de Sampieri (2006). Asimismo, se alcanza un nuevo instrumento para la recolección o análisis de datos de las variables Proceso de Incorporación del Personal y las Competencias Laborales de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia Sicuani.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

La presente investigación fue factible de realizar, por la disposición de tiempo, accesibilidad para la recolección de información y recursos económicos.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

La presente investigación estuvo referido al periodo 2018.

#### **1.5.2. Delimitación espacial**

El estudio de la investigación se realizó en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. Agencia de Sicuani, departamento de Cusco.



### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La presente investigación estudió el proceso de incorporación de personal y competencias laborales.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

María de los Ángeles Cojulún Cifuentes (2011), en su tesis de pregrado “Competencias laborales como base para las selecciones de personal”, presentado ante la Universidad Rafael Landivar. Tuvo como objetivo determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal. Fue realizada en la empresa PIO LINDO del departamento de Retalhuleu, quienes implementan en algunos pasos del proceso de selección, las competencias laborales. Los instrumentos que se utilizaron fueron una entrevista dirigida y un cuestionario con escala de Likert, que se aplicaron a los tres altos mandos de la sucursal que conforman el total de la muestra. Posteriormente se realizó un cuadro comparativo entre el proceso de selección de personal sin competencias y el proceso de selección por competencias laborales. Obteniendo una diferencia tanto en los pasos como en las técnicas que se pueden utilizar. En recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de los superiores en términos de competencias. Finalmente se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Las diferencias que existen en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales, inicia desde el proceso de descripción y análisis de puesto, ya que en él se menciona las características, habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes que se requieren del candidato.
- El proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales difiere en la estructura de entrevista y evaluación



técnica, ya que la inclusión de las mismas pretende reforzar e identificar las capacidades, habilidades y destrezas que el candidato posee. Al incluirlas en el proceso de selección se puede conocer al candidato laboral y en su proceder ante diferentes inconvenientes logros o procesos cotidianos.

- El proceso de selección por competencias con el que cuenta la empresa PIO LINDO puede ser reforzado como una evaluación técnica por Assessment Center, que permita identificar las competencias que se requieren del candidato en el descripto de puestos.
- Una de las dificultades que tiene el proceso de selección de competencia para la empresa PIO LINDO es que la implementación de las competencias laborales no es completa por lo tanto no puede decirse que la empresa se trabaje totalmente con competencias laborales.

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

Yandira De Fatima Aguilera Bolaños & Lourdes Eliana, Olortiga Arteaga (2016), en su trabajo de investigación de pregrado “Reclutamiento y selección del personal y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa vehículos peruanos SAC – Trujillo – 2016”, presentado ante la Universidad Privada del Norte. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Reclutamiento y Selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Vehículos Peruanos SAC-Trujillo 2016, utilizando una investigación de diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo, correlacional, explicativo. Se aplicó 19 encuestas a colaboradores de la empresa, las encuestas tienen una confiabilidad de Kuder Richardson de 0.81 el cual representa un nivel de confiabilidad aceptable, lo cual permite comprobar la confiabilidad del cuestionario tipo encuesta y de los datos obtenidos de ella. Llegando a las siguientes conclusiones:

- Si existe relación entre el reclutamiento y selección con el desempeño de los colaboradores, demostrándose finalmente que si existe relación positiva y significativa entre el proceso de reclutamiento y selección del personal con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Vehículos Peruanos SAC Trujillo 2016.



- El proceso de reclutamiento y selección se realiza, llamando a los postulantes a través de volantes, y se presentan personas interesadas a las que se les aplica una entrevista y verificación de referencias personales, sin contar con guías y/o formatos que permitan llevar a cabo la selección de una manera técnica.
- Se midió el desempeño laboral encontrándolo a un nivel de 63.20% y una deficiencia de 36.8 % con falta de efectividad en el desempeño de sus funciones, debido a la falta de estandarización de los formatos que se utilizan dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa objeto de estudio.

### 2.1.3. Antecedentes locales

Ligas (2015), en su tesis de pregrado “Competencias laborales y atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad de Cusco – 2015”, presentado ante la Universidad Andina del Cusco. Tuvo como objetivo determinar el grado de influencia de las competencias laborales en la atención al cliente en el área comercial en la empresa electro sur este S.A.A. en la concesión de la ciudad, cuyo problema actual se centra en la deficiente atención al cliente; el diseño de la investigación es básico, descriptivo – correlacional y no experimental, la población de estudio está constituida por 1200 clientes y la muestra está compuesta por 291 clientes, por la formula estadística. Se recopiló información primaria a través de una encuesta aplicada a dichos clientes. Los resultados de la investigación demuestran que:

- El grado de influencia de las competencias laborales en la atención de los clientes en el área comercial en la empresa de Electro Sur Este S.A.A. en la concesionaria de la ciudad de cusco, es del 22.4%, por tanto, se afirma que los colaboradores no cuentan con las habilidades y capacidades necesarias para la atención al cliente lo que afecta al desarrollo de su labor en el puesto de trabajo.
- El grado de influencia de la eficiencia personal en la atención del cliente en el área comercial en la empresa de electro sur este S.A.A. en la concesión de la ciudad de cusco, es del 20.6%, por tanto, se afirma que los colaboradores no manejan su hábito que faciliten una relación eficaz con su entorno y también que los colaboradores no tienen confianza en sus conocimientos



adquiridos y no crean oportunidades para solucionar algún problema para sus consumidores.

- El grado de influencia de logro de acciones en la atención del cliente en el área comercial en la empresa de electro sur este S.A.A. en la concesión de la ciudad de cusco, es de 22.3%, por tanto, se afirma que los colaboradores no fijan sus propias metas por encima de los estándares por ende no tienen iniciativa lo que no genera que no evitan cometer errores en el trabajo realizado.
- El grado de influencia de la capacidad o habilidad de la influencia en la atención al cliente en el área comercial de la empresa electro sur este S.A.A. concesión de la ciudad de cusco, es del 16.1%, por tanto, se afirma que los colaboradores no tienen la capacidad de anticipar las reacciones y necesidades de los consumidores a la hora de manejar un conflicto y establecer vínculos.
- El grado de influencia de ayuda y servicio en la atención del cliente en el área comercial en la empresa electro sur S.A.A. en la concesión en la ciudad de cusco, es del 19.2%, por tanto, se afirma que los colaboradores no captan ni están orientados a la comprensión de las necesidades e intereses de los clientes y por lo tanto no están relacionados con alcanzar metas y objetivos bilaterales preocupándose por el desarrollo de la otra persona.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Incorporación del personal.

“Es la puerta que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna” (Chiavenato, 2009, p. 102).

Consiste en “acoger a los trabajadores con el perfil ideal para el puesto de trabajo; para ello se recluta y posteriormente inicia con el proceso de selección, consistente en elegir a la persona con el perfil profesional” (López, 2013, p. 57).

Chiavenato (2009, p.103) afirma que; los procesos para incorporar a las personas representan el primer grupo de procesos de la nueva administración de personal, como muestra la siguiente figura 1.

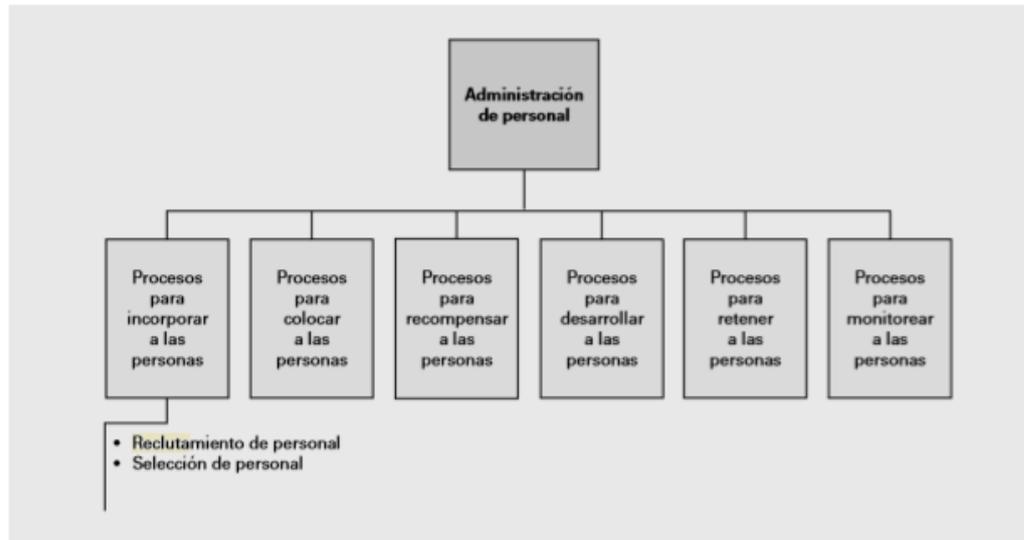


Figura 1: Los procesos de la administración de personal.  
McGRAW-Hill/Interamericana (2009) por Chiavenato, I. (2009).

A partir de esta clasificación se estudiará el reclutamiento y selección del personal.

### 2.2.1.1. *Reclutamiento del personal.*

El reclutamiento “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato I., 2009, p.116).

“El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (Mondy, 2010, p. 128).

#### 2.2.1.1.1. *Tipos de reclutamiento*

Para Chiavenato (2009), los tipos de reclutamiento son:

##### a) **Reclutamiento interno**

“Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”.

**b) Reclutamiento externo**

“Actúa en los candidatos que están en el MRH y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Se enfoca en la adquisición de competencias externas”.

Por tanto, el reclutamiento interno capta personal dentro de la misma organización y el reclutamiento externo atrae y recluta personal fuera de la organización.

*2.2.1.1.2. Técnicas de reclutamiento*

Para Chiavenato (2009, p.117), las principales técnicas para el reclutamiento son:

**a) Anuncios en diarios**

Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Se debe publicitar información del puesto a cubrir en la prensa escrita, periódicos, revistas especializadas u otros.

**b) Agencias de reclutamiento**

La organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

Agencias operadas por el gobierno, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo, agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales y agencias particulares o privadas de reclutamiento.

**c) Contactos con universidades**

La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con universidades para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado.

**d) Reclutamiento virtual**

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento.

**2.2.1.2. Selección del personal**

“La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno” (Chiavenato, 2009, p. 137).

Mondy (2010, p.161) afirma que; es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma.

**2.2.1.2.1. Proceso de selección**

Para Mondy (2010, p.161), los procesos de selección son:

**a) Entrevista preliminar**

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a



aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas.

#### **b) Revisión de currículos**

Un currículum es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal. Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum.

#### **c) Pruebas de selección**

Ventajas y problemas potenciales luego de reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles.

##### *2.2.1.2.2. Tipos de pruebas de empleo*

Según Mondy (2010, p.170), se tiene los siguientes tipos de pruebas de empleo:

#### **a. Pruebas de aptitudes cognitivas**

Las pruebas de aptitudes cognitivas son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas. Estas pruebas son de utilidad al identificar a los candidatos que tengan una base amplia de conocimientos. A medida que el contenido de los puestos se vuelva más amplio y fluido, los empleados deben ser capaces de adaptarse



rápidamente a los cambios en el trabajo y a los rápidos avances tecnológicos. Es probable que se necesiten pruebas de rasgos más generales para estar en condiciones de acoplar la más amplia variedad de características que se requieren para un desempeño exitoso de estos trabajos flexibles.

#### **b. Pruebas de habilidades psicomotrices**

Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades. Gran parte de este trabajo es tan delicado que se necesitan lentes de aumento para realizarlo, y las habilidades psicomotrices que se requieren para realizar las tareas son esenciales.

#### **c. Pruebas de conocimiento del puesto**

Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos.

#### **d. Pruebas de muestras de trabajo**

Las pruebas de muestras de trabajo son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos de la entidad financiera un claro ejemplo sería el puesto de trabajo de un analista, que ante distintas evaluaciones de crédito que realiza debería pasar por una prueba donde realice una simulación de prueba sobre la rentabilidad de un negocio.



#### **e. Pruebas de interés vocacional**

Las pruebas de interés vocacional son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha. Estas pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico. Aquí el supuesto es que, si una persona muestra un interés definido en cierta vocación, será más productiva en ese trabajo. Pero, tener interés en un trabajo y tener la capacidad de lograr un desempeño eficaz no es lo mismo.

#### **f. Pruebas de personalidad**

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad. Un perfil de personalidad adecuadamente diseñado puede medir y acoplar las dimensiones de personalidad apropiadas con los requisitos de un puesto.

### **2.2.2. Competencias laborales**

“Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2008, p. 96).

Spencer y Spencer citado por Alles (2008, p.59) establecen que “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”.

Claude Levy-Leboyer citado por Alles (2008) afirman que; “Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada” (P. 64).

Bunk citado por González (2006, p.8) menciona que; “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño



productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Bunk (1994) citado por Flores (2017, p.4), “la competencia profesional es vista como la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo y considerado como un enfoque integrador de competencias técnicas, competencias metodológicas, competencias sociales y competencias participativas”.

#### **2.2.2.1. Características de las competencias laborales**

Tejada (1999) citado por Martínez & Carmona (2009, p.87), identifica cuatro características importantes sobre el concepto de competencia, estas son:

- Las competencias son un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes que permiten al sujeto “saber hacer”, “saber estar” y tener la capacidad de “saber actuar” dentro del ejercicio profesional.
- Las competencias solo son definibles en la acción, es decir, contar con capacidades o recursos no es suficiente para ser competente, sino es necesario poner en práctica dichas capacidades, saber aplicar los conocimientos, seguir procedimientos y organizar la información en función de las necesidades del contexto. Para ser competente se tiene que poner en práctica, “en acción”, la competencia.
- Las competencias pueden ser educadas, desarrolladas y por lo tanto adquiridas a lo largo de la actividad profesional, lo que denominamos experiencia profesional. La capacidad de aprendizaje y desarrollo de las competencias permite la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios sea en la misma organización o productos de los cambios sociales, económicos, la globalización, las nuevas tecnologías de la información (TIC) y la multiculturalidad.



- Las competencias se conciben dentro de un contexto concreto en donde se pone en práctica.

#### 2.2.2.2. *Contenidos de la competencia*

Bunk (1994) citado por Flores (2017, p.13) afirma que; “Es importante conocer los contenidos de las competencias profesionales, lo cual implica que se identifiquen aptitudes formales por cada competencia para evitar que caigan en desuso, considerando la rápida evolución técnica y económica de la sociedad y las organizaciones”.

##### a) **Competencia técnica**

Bunk (1994) citado por Flores (2017, p.13) implica “La adquisición de conocimientos, destrezas y aptitudes. Va más allá de los límites de la carrera profesional, está estrechamente ligada con la capacitación profesional y la organización”.

Bunk citado por Plaza (2008, p.9), afirma que “Implica el dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo. Así como los conocimientos y destrezas necesarios para su desempeño”.

##### • **Conocimiento**

“La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. Son evidencias de teorías, principios y habilidades cognitivas que le permiten a una persona contar con un punto de partida para un desempeño eficiente” (Alles M., 2005, p.140).

##### • **Destrezas**

“Representa las capacidades que le permiten a una persona realizar actividades en el entorno físico, ya sea realizando movimientos, ejercitando la percepción a través de cualquiera de los sentidos o manipulando objetos, herramientas y maquinas” (Saracho, 2005, p. 138).



- **Aptitudes**

Para OBS Business School (2018), es una habilidad, talento o destreza para hacer algo. Las aptitudes generalmente son innatas, hay otras que se pueden adquirir con la experiencia y la mejora permanente.

- b) **Competencia metodológica**

Plaza (2008, p. 132), “Implica la capacidad de reacción al aplicar procedimientos de trabajos encomendados y a las irregularidades que se presenten. Encuentra de forma independiente vías de solución y las transfieren adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas”.

Bunk (1994) citado por Flores (2017, p.14) afirma que; “Implica el conocimiento de procedimientos y alternativas de solución de problemas. Está relacionada al desarrollo de habilidades de planificación y capacidad de adaptación”.

- **Procedimiento de trabajo**

“Aspira a describir cómo hay que actuar, como hay que prepararse para algo. Describe métodos y métodos operativos” (Saracho, 2005, p. 139). Describe de manera clara y concreta la manera correcta de realizar determinadas operaciones, trabajos o tareas dentro de una organización.

- **Experiencias adquiridas**

“Es hablar de la manera en que cada uno de nosotros nos apropiamos de lo que vivimos, experimentamos, conocemos. Se trata, pues, de los procesos por los cuales biografiamos las situaciones y los acontecimientos de nuestra existencia, a los que damos forma y a los que otorgamos sentido para convertirlos en los recursos experienciales” (Delory, 2014, p.53).

**c) Competencia social**

Bunk (1994) citado por Flores (2017, p.14) afirma que; “Implica el comportamiento de las personas en dos niveles. El primero, a nivel individual que está relacionada a la disposición al trabajo, capacidad adaptativa y de intervención. El segundo, en la interacción con los demás que está relacionada al sentido de colaboración, honestidad, integridad y el trabajo en equipo”.

“Implica saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y así como un entendimiento interpersonal” (Plaza, 2008, p.132).

**• Disposición al trabajo**

“Actitud para cooperar y ayudar a otros para los éxitos del equipo. Es necesario para lograr los resultados para el trabajo efectivo en equipo” (Plaza, 2008, p.132).

“Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Equipo es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos” (Alles, 2005, p.163).

**• Capacidad adaptativa**

“Capacidad de adaptarse rápidamente en una organización, ser transversal y ser capaz de realizar diversas tareas. La capacidad de adaptación sería el proceso por el cual un individuo modifica sus patrones de comportamiento para ajustarse a las normas imperantes en el nuevo entorno” (Sugranyes, 2017, p.4).

Esto permite abandonar hábitos o prácticas que se evalúan negativamente en la nueva empresa e incorporar otros en relación con las expectativas que se tienen del nuevo rol.

**• Capacidad de intervención**

Para Nacher (2002) citado por Herrera (2001); “Es la participación de los empleados en gran parte de los procesos organizativos de toma de decisiones. Influencia de los empleados en los procesos de decisión sobre condiciones de empleo que les afecten, habitualmente a través de procesos de negociación colectiva” (p.24).

Armstrong (2001) citado por Herrera (2001, p.24) para la organización, los objetivos de la intervención son:

- Crear compromiso de todos los empleados con el éxito de la organización.
- Que la organización resuelva mejor sus necesidades y se adapte mejor a los cambios requeridos por el entorno, gracias a las aportaciones del mayor número posible de puntos de vista y de observación.
- Ayudar a la mejora de la eficiencia y de la productividad de la organización.
- Mejorar la satisfacción de los empleados.
- Permitir a los empleados que influyan en los asuntos que les interesan y que afectan al día a día de su trabajo.

**• Capacidad de interacción**

Gomez, Nuñez, Jimenez, & Gomez (2011, p.12); “Se refiere a las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con las personas de forma efectiva y mutuamente satisfactoria”.

**d) Competencia participativa**

Bunk (1994) citado por Flores (2017) afirma que; “Implica la capacidad para coordinar, organizar, interactuar, tomar decisiones, asumir responsabilidades y direccionar al grupo de acuerdo a los parámetros de la organización” (p.14).



“Es saber participar en la organización de su puesto de trabajo y también en su entorno de trabajo. Se es capaz de decidir y de asumir responsabilidades” (Plaza, 2008, p.132).

- **Capacidad para organizar**

“Aptitud para programar y distribuir las tareas en el tiempo, así como para establecer objetivos realistas” (Universidad Europea de madrid, 2018, p.58).

“Establece la disposición y correlación de tareas del grupo para que las lleven a cabo y así se logren los objetivos de la empresa. Es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros)” (Ramón, 2013, p.5).

- **Capacidad para coordinar**

“Es la capacidad del individuo de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficazmente una actividad designada. Durante las etapas de la organización es forzoso equilibrar las funciones planteadas en la empresa para que los resultados con las funciones se desarrollen con facilidad” (Ramón, 2013, p.14).

La función que tiene la coordinación es lograr la combinación y unidad de esfuerzos que existen en un grupo social.

- **Capacidad de toma de decisiones**

Para Griffin & Ebert (2005), “Se refiere al acto de escoger una alternativa de entre un conjunto de ellas. El proceso de la toma de decisiones implica reconocer y definir la índole de la situación de la decisión, identificar alternativas, escoger la mejor de ellas y ponerla en práctica” (p.183).



- **Capacidad para asumir responsabilidades**

“Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente” (Sanchez, 2018, p.45).

“La definición de responsabilidad que realiza la RAE, hace especial hincapié en la necesidad de que la persona que asume la responsabilidad cumpla con las consecuencias negativas de sus actos” (Sanchez, 2018, p.45).

### **2.3. Marco empresarial**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, que fue creada bajo el ámbito del Decreto Ley N° 23039 del 14 de mayo de 1980, con autorización de funcionamiento mediante Resolución S.B.S. N° 218-88 del 22 de marzo de 1988. Inicia sus operaciones el 28 de marzo de 1988 con los servicios de crédito prendario y contando con la Asesoría Técnica de la GTZ en el marco del convenio Perú-Alemania. Al segundo año de funcionamiento se le autorizó prestar los servicios de captación de ahorros del público y al tercer año el otorgamiento de créditos a la pequeña y microempresa y posteriormente otras modalidades de créditos.

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

#### **2.3.1 Reseña histórica**

La Caja Municipal Cusco, inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su local institucional de la Calle Afligidos N° 118, contando con la Asesoría Técnica del Convenio Perú Alemania GTZ. Al inicio, sus operaciones se concentraron en la atención de los créditos prendarios, en el año 1989 la Superintendencia de Banca y Seguros autorizó a la Caja Municipal Cusco la captación de ahorros del público en sus modalidades de Ahorro Corriente y Plazo Fijo, ese mismo año se empezó a



operar en moneda extranjera en la modalidad de compra- venta y posteriormente el año 1993 captó ahorros en moneda extranjera.

En 1990, la Caja Municipal Cusco obtiene autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, cumpliendo de esta forma con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa, constituyéndose desde entonces en líder en la atención créditos PYMES

En 1994, como resultado de una eficiente gestión la Caja Municipal Cusco adquiere el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su Oficina Principal, dejando el anterior local para el funcionamiento de la Agencia Afligidos.

En 1995, se abren tres oficinas de la Caja Municipal Cusco contando con la autorización de la Superintendencia de Banca y Seguros se instalaron las oficinas especiales de la Calle Tres Cruces que se reubico en la Calle Nueva en la ciudad del Cusco, así mismo se abrió la Agencia en la Ciudad de Abancay el 02 de febrero de 1995 y la Agencia de Quillabamba el 25 de Julio de 1995.

En 1996, con el Objeto de atender a nuevos sectores que demandan nuevos servicios, en 1996 impulsamos la atención de créditos al sector agrícola, que por varios años había dejado de tener acceso al crédito, con el apoyo de COFIDE, aperturando una línea de crédito a Mediano Plazo que rápidamente logro la aceptación de los pequeños empresarios.

En 1997, la Caja Municipal Cusco puso mayor énfasis en apoyar al sector agropecuario y al sector turismo con créditos a mediano plazo, igualmente tuvo notable impulso la atención de créditos personales e institucionales como también el crédito automotriz, así mismo es importante resaltar el incremento de depositantes con personería jurídica, lo cual garantizo mayores tiempos de permanencia de los activos líquidos, a fines de este año la Caja Municipal contaba con 66 colaboradores.

En 1998 -1999, la Superintendencia de Banca y Seguros autoriza la apertura de la Agencia de Sicuani. Ese mismo año, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco se convierte en Sociedad Anónima y se produce el traslado de la Oficina Especial de Calle Nueva a la Avenida Garcilaso, así misma la Caja Municipal Cusco,



emprendió Programas de Capacitación para su personal, con incidencia directa en la gestión de la empresa.

En el año 2011, la Caja Municipal Cusco continuando con su plan de expansión inaugura las Agencias de San Martín de Porres en Lima, y la Agencia Tacna en la Región del mismo nombre, de esta manera consolida su presencia en la zona sur de nuestro país. Al finalizar el año se cierra con 41 oficinas de atención. La Superintendencia de Banca y Seguros autoriza a operar con Cajeros Corresponsales. Se inicia con la construcción de nuestro moderno local institucional.

En el año 2012 se apertura 04 nuevas agencias y 05 nuevas oficinas de atención; Agencia San Camilo en la ciudad de Arequipa, Agencia San Martín y oficina Especial San José en la ciudad de Juliaca Región Puno, Agencia Av. Ejército en la Ciudad de Cusco y Oficina Especial Uripa en la Región Apurímac, con lo cual al finalizar el año se cuenta con 46 oficinas de atención.

Al cierre de este año se registraron 99,172 tarjetas de débito vigentes, además de la implementación de 67 Cajeros corresponsales. En este importante año la Caja Municipal Cusco es catalogada por la Revista América Economía como una de las 500 empresas más grandes del país y la más grande de la Región Cusco y se obtiene el premio Cinco diamantes por el Mix Market por transparencia de la Información.

### **2.3.2 Organización**

#### **A. Visión**

“Innovamos las microfinanzas para impulsar la creatividad y el crecimiento de los peruanos”.

#### **B. Misión**

“Ser la caja municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio”.

#### **C. Principios**

- Autonomía económica, financiera y administrativa.



- Tecnología Crediticia orientada a las PYMEs.
- Plena Cobertura de Costos.
- Orientación Regional
- Estrategia de Desarrollo definida.
- Identificación del Personal con la Cultura Organizacional.
- Fidelización del Cliente a través de la Calidad en el Servicio.

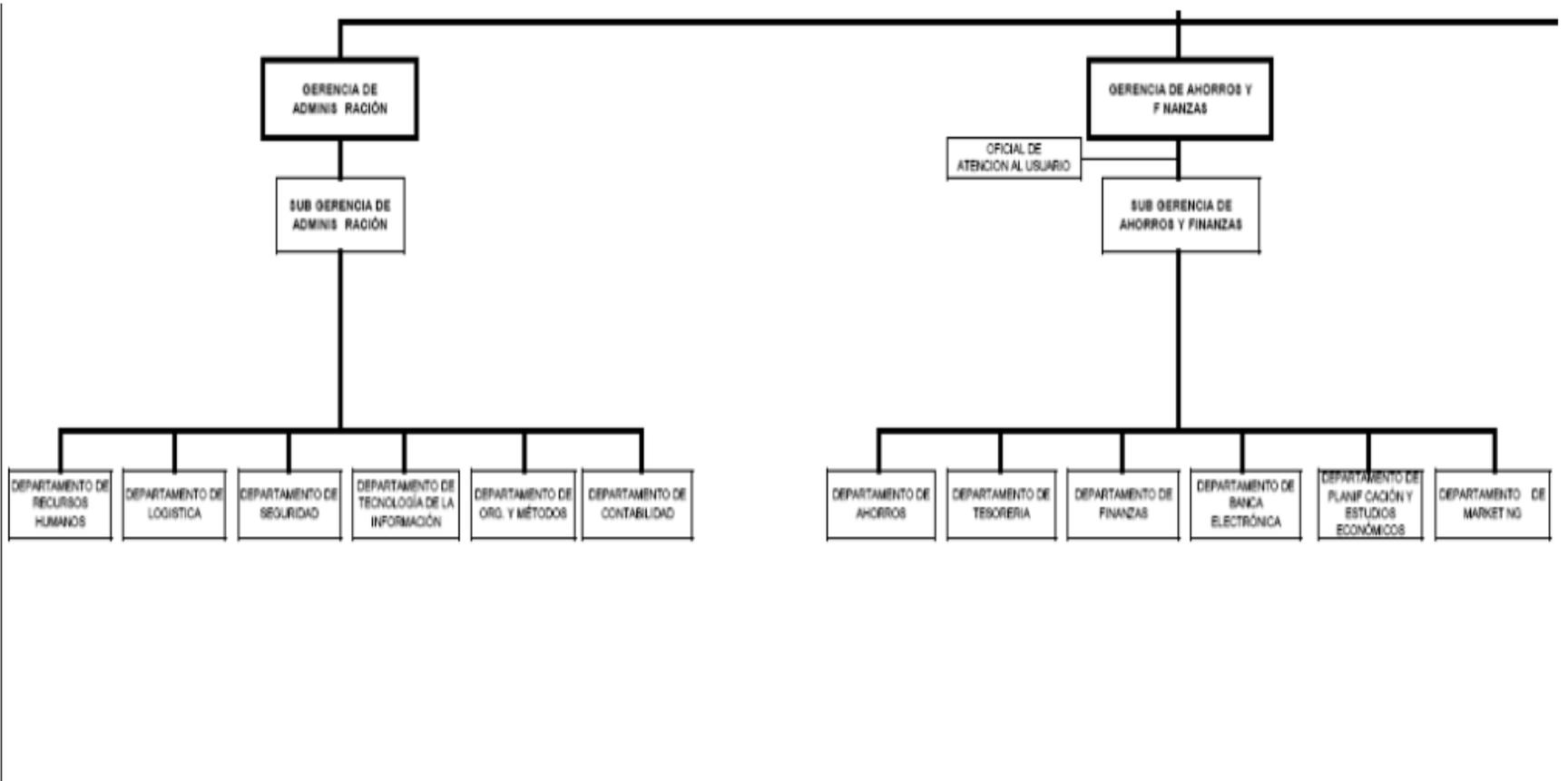
#### **D. Valores**

- **Honestidad:** es aquella cualidad humana por la que la persona elige actuar con base en la verdad y en la auténtica justicia. No consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad), sino en asumir, que la verdad es sólo una y que no depende de personas o consensos, sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer.
- **Compromiso:** Sentir la obligación hacía el deber, la entrega, hacia algo o alguien con el cual tiene un convenio, de amistad, trabajo, de familia, etc.
- **Responsabilidad:** es el valor a través del cual se cumple con lo que se ha comprometido, el cumplir un deber. Es asumir también las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. Así mismo es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y del cumplimiento del deber en todos los sentidos.
- **Respeto:** es el valor que permite al ser humano el reconocimiento y aprecio de las cualidades de los individuos y sus derechos.
- **Profesionalismo:** Es la búsqueda de la excelencia, en todos los ámbitos, es el esfuerzo incansable por ser mejor.

### 2.3.3 Organigrama de la Institución

La CMAC Cusco presenta el siguiente organigrama estructural





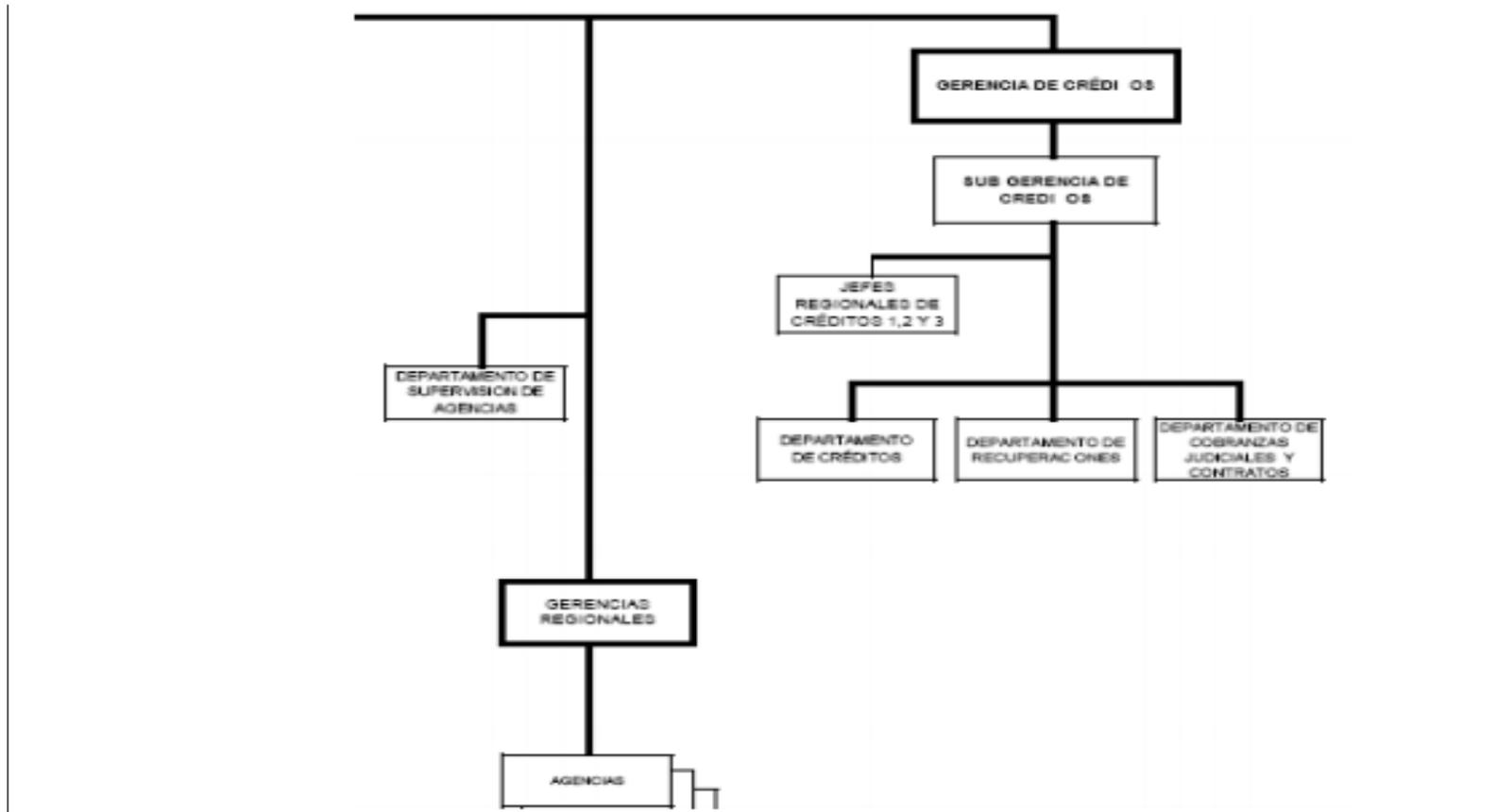


Figura 2. Organigrama de la CMAC Cusco  
Fuente: CMAC Cusco

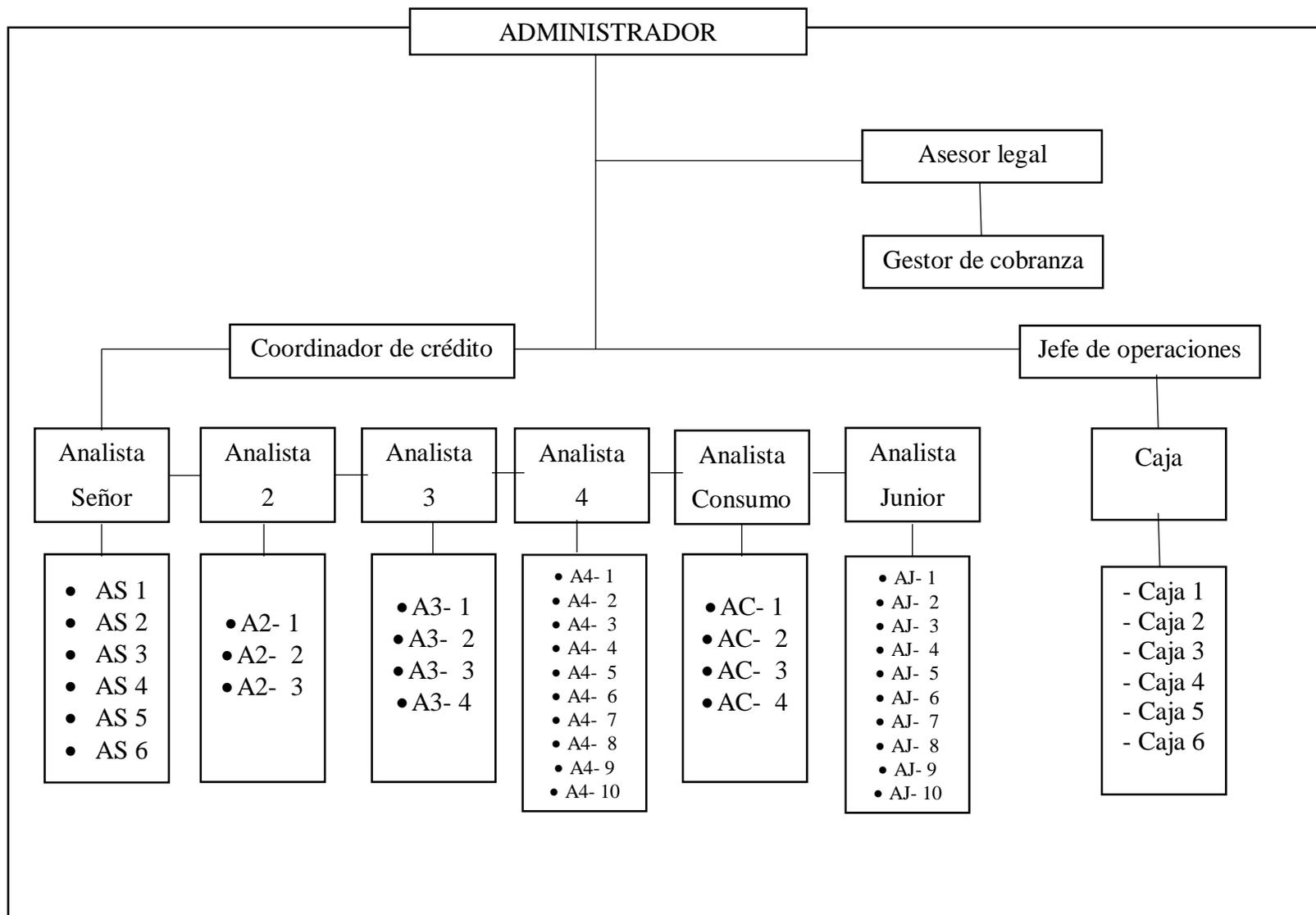


Figura 3. Organigrama CMAC Agencia Sicuani

### 2.3.4 Red de atención

La CMAC Cusco, cuenta con 91 oficinas en 12 regiones del Perú, asimismo con 97 cajeros y 300 agentes a nivel Nacional.

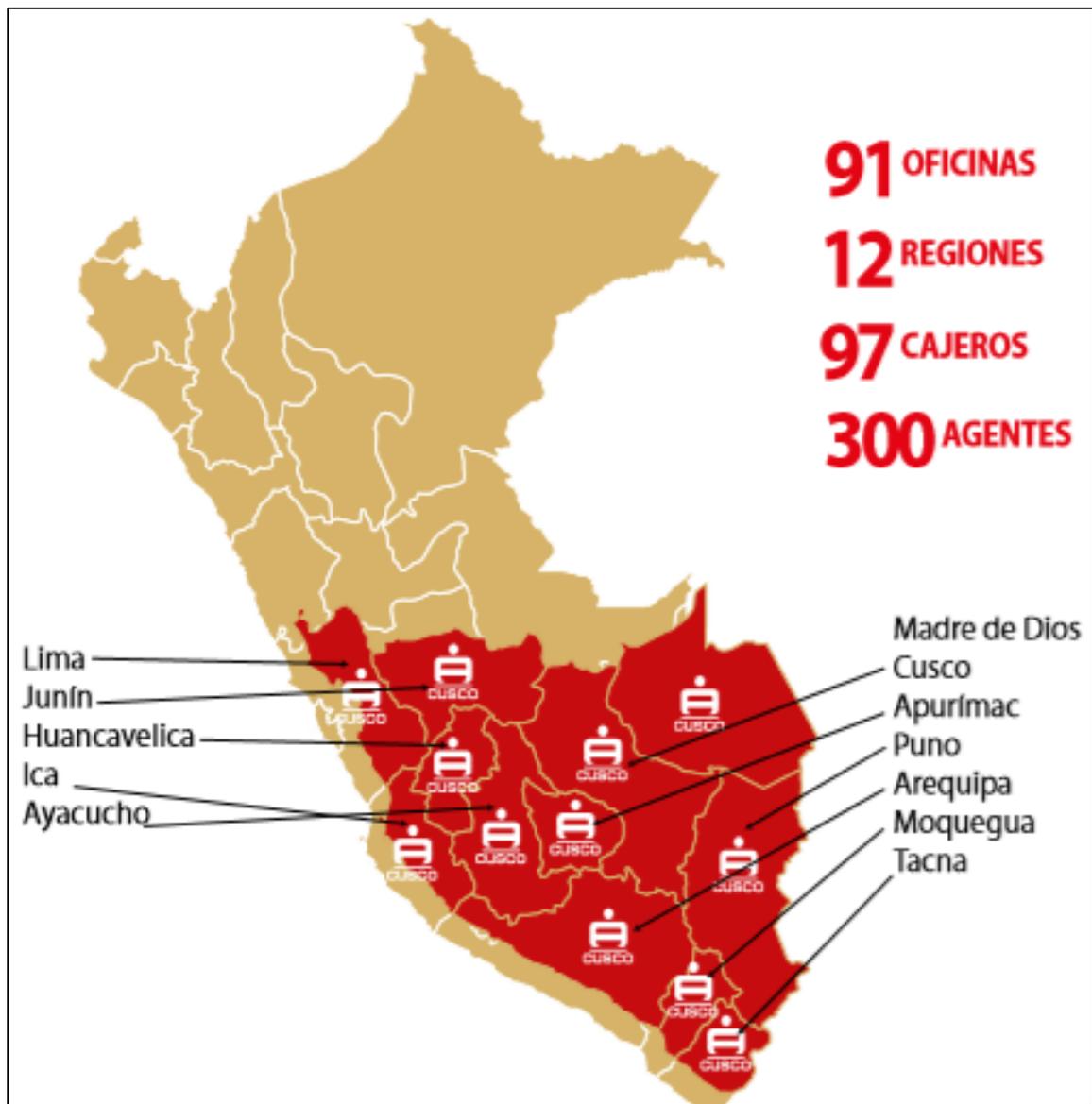


Figura 4. Red de atención CMAC Cusco  
Fuente: CMAC Cusco

### 2.3.5 Participación del mercado Región Cusco

#### A. Participación del mercado – Ahorros

Caja Cusco mantiene a Setiembre 2018 el liderazgo en participación de mercado con 36.6%, seguido del Banco Continental con 15.4% en la Región Cusco.

| PUESTO | EMPRESA           | sep-18    | VAR REAL ANUAL 2017-2018 | PART. DE MCDO % A Set-2018 |
|--------|-------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1      | CMAC CUSCO S A    | 1,603,990 | 141,499                  | 36.6%                      |
| 2      | BANCO CONTINENTAL | 879,823   | 157,556                  | 18.3%                      |
| 3      | BANCO DE CREDITO  | 861,174   | 106,370                  | 19.6%                      |
| 4      | INTERBANK         | 347,258   | 38,876                   | 8.2%                       |
| 5      | SCOTIABANK PERU   | 233,634   | 11,510                   | 5.1%                       |
| 6      | FINANC. CREDINKA  | 212,946   | 2,130                    | 4.9%                       |
| 7      | CMAC AREQUIPA     | 99,011    | -1,786                   | 2.3%                       |
| 8      | BANBIF            | 62,162    | 904                      | 1.4%                       |
| 9      | MIBANCO           | 43,671    | 10,025                   | 0.9%                       |
| 10     | CMAC HUANCAYO     | 26,669    | 5,639                    | 0.6%                       |

Figura 5. Participación del mercado 2018- ahorros

Fuente: CMAC Cusco

El porcentaje de participación se ha reducido en 0.02% con respecto a diciembre 2017 y ha crecido en 1% con respecto a agosto 2018.

### B. Participación del mercado – Créditos

Caja Cusco mantiene a Setiembre 2018 el liderazgo en participación de mercado con 25.4%, seguido del Banco Continental con 15.4% en la Región Cusco. En términos generales el porcentaje de participación se ha incrementado en 0.03% con respecto a diciembre 2017 y ha caído en 0.02% con respecto a agosto 2018

| Puesto | EMPRESA           | sep-18    | VAR REAL ANUAL 2017-2018 | PART. DE MCDO % A SET- 2018 |
|--------|-------------------|-----------|--------------------------|-----------------------------|
| 1      | CMAC CUSCO S A    | 1,313,356 | 73,212                   | 25.4%                       |
| 2      | BANCO CONTINENTAL | 799,840   | 54,739                   | 15.4%                       |
| 3      | BANCO DE CREDITO  | 684,031   | 12,888                   | 13.2%                       |
| 4      | MIBANCO           | 403,791   | 11,600                   | 7.8%                        |
| 5      | CMAC AREQUIPA     | 380,805   | 18,948                   | 7.4%                        |
| 6      | SCOTIABANK PERU   | 363,565   | 10,925                   | 7.0%                        |
| 7      | INTERBANK         | 284,538   | 21,458                   | 5.5%                        |
| 8      | FINANC. CREDINKA  | 271,330   | -30,477                  | 5.2%                        |
| 9      | CMAC HUANCAYO     | 149,007   | 19,851                   | 2.9%                        |
| 10     | BANCO PICHINCHA   | 82,270    | -5,520                   | 1.6%                        |

Figura 6. Participación del mercado 2018- créditos

Fuente: CMAC Cusco



## 2.3. Marco conceptual

### 2.3.1 Actitud

Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia y que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones el individuo respecto a todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden (Allport, 2006).

### 2.3.2 Conocimiento

El conocimiento puede ser entendido, con relación a datos en información como información personalizada con relación al estado de la mente como “ estado de conocer y comprender” puede ser definido también como objetos almacenados o manipulados, condición de acceso de información y potencial que influye en la acción (Muñante, 2008).

### 2.3.3 Desempeño

Concepto integrador del conjunto de comportamiento y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo o tiempo (Alles Martha, 2009, pág. 100).

### 2.3.4 Habilidades

A lo largo de nuestra vida, las personas no hallamos e innumerables ocasiones frente a objetivos que deseamos alcanzar o, si se quiere, frente a pequeños o grandes problemas que debemos resolver. A si podemos afirmar que buena parte de la actividad humana se concreta en una continua resolución de problemas de mayor o menor importancia, trascendencia y complejidad (Flores, 2005).

### 2.3.5 Motivación

La motivación es la fuerza que impulsa a los individuos a intentar satisfacer, mediante acciones, las necesidades que se le plantean a lo largo de su existencia (Lovaton, 2013, pág. 125).

### 2.3.6 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede considerarse al número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de



trabajo y un planeamiento con responsabilidades mutuas y compartidas (Chiavenato, 2008).

## **2.4. Hipótesis de la investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El proceso de incorporación del personal se relaciona directa y significativamente con las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

**H.E.1.** Existe relación directa entre el reclutamiento de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

**H.E.2.** Existe relación directa entre la selección de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

## **2.5. Variables de Estudio**

### **2.5.1 Variables de estudio**

- V1. Proceso de incorporación del personal
- V2. Competencias laborales

## 2.5.2 Conceptualización de las variables

Tabla 1

### Conceptualización de la variable

| Variable  | Dimensiones   |
|---|---|
| Proceso de incorporación del personal   | <b>Reclutamiento del personal</b><br>El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato I. , 2009, pág. 117).   |
| <b>Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella (Chiavenato I. , 2009, pág. 102). Consiste en acoger a los trabajadores dentro de la empresa, con el perfil o actitud ideal para el puesto de trabajo; para ello se recluta y posteriormente inicia con el proceso de selección, consistente en elegir a la persona que consideremos que más se adecue al perfil profesional (López, 2013, pág. 57).</b> | <b>Selección del personal</b><br>La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno (Chiavenato I. , 2009, pág. 137).  |
| Competencias laborales  | <b>Competencia técnica</b><br>Para Bunk (1994) citado por Flores (2017) implica “la adquisición de conocimientos, destrezas y aptitudes. Va más allá de los límites de la carrera profesional, está estrechamente ligada con la capacitación profesional y la organización” (p.13).   |
| <b>Bunk citado por González (2006), menciona que la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo. Asimismo, para Bunk (1994) citado por Flores (2017), la competencia es vista como la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo y considerado como un enfoque integrador de competencias técnicas, competencias metodológicas, competencias sociales y competencias participativas.</b>                    | <b>Competencia metodológica</b><br>Para Plaza (2008), “Implica la capacidad de reacción al aplicar procedimientos de trabajos encomendados y a las irregularidades que se presenten. Encuentra de forma independiente vías de solución y las transfieren adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas” (p.132).  |
|   | <b>Competencia social</b><br>Bunk (1994) citado por Flores (2017) “Implica el comportamiento de las personas en dos niveles. El primero, a nivel individual que está relacionada a la disposición al trabajo, capacidad adaptativa y de intervención. El segundo, en la interacción con los demás que está relacionada al sentido de colaboración, honestidad, integridad, desinterés y el trabajo en equipo” (p.14). |
|   | <b>Competencia participativa</b><br>Bunk (1994) citado por Flores (2017) “Implica la capacidad para coordinar, organizar, tomar decisiones, asumir responsabilidades y direccionar al grupo de acuerdo a los parámetros de la organización” (p.14).   |

**2.5.3 Operacionalización de las variables**

Tabla 2

*Operacionalización de la Variable*

| Variable                              | Dimensiones                       | Indicadores                             |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Proceso de incorporación del personal | <b>Reclutamiento del personal</b> | Anuncios en diarios                     |
|                                       |                                   | Agencias de reclutamiento               |
|                                       |                                   | Contactos con universidades             |
|                                       |                                   | Reclutamiento virtual                   |
|                                       | <b>Selección del personal</b>     | Entrevista preliminar                   |
|                                       |                                   | Revisión de currículos                  |
| Pruebas de selección                  |                                   |   |
| Competencias laborales                | <b>Competencia técnica</b>        | Conocimiento                            |
|                                       |                                   | Destrezas                               |
|                                       |                                   | Aptitudes                               |
|                                       | <b>Competencia metodológica</b>   | Procedimiento de trabajo                |
|                                       |                                   | Experiencias adquiridas                 |
|                                       | <b>Competencia social</b>         | Disposición al trabajo                  |
|                                       |                                   | Capacidad adaptativa                    |
|                                       |                                   | Capacidad de intervención               |
|                                       |                                   | Capacidad de interacción                |
|                                       | <b>Competencia Participativa</b>  | Capacidad para organizar                |
|                                       |                                   | Capacidad para coordinar                |
|                                       |                                   | Capacidad de toma decisiones            |
|                                       |                                   | Capacidad para asumir responsabilidades |



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es básica, porque se realiza con el propósito de ampliar y profundizar los conocimientos ya existentes acerca de la realidad; “Teniendo así investigaciones descriptivas, correlacionales y explicativas, que pueden tener a la vez propuestas que ayuden a encontrar soluciones a los problemas encontrados” (Carrasco, 2005, p.25).

#### 3.2. Alcance de la investigación

La presente investigación es de alcance correlacional – descriptivo, debido a que este estudio tiene como finalidad conocer la relación que existe entre la variable proceso de incorporación y competencias laborales. Asimismo, porque busca especificar las características o procesos de la variable en estudio (Hernandez & Fernández, 2014, p.55).

#### 3.3. Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, porque se utiliza la estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico. “Es factible la cuantificación y medición de la variable de estudio, se analizará los resultados de las encuestas que se aplicarán a los trabajadores” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, p. 25).

#### 3.4. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental en vista de que no se manipula las variables, los datos a reunir se obtuvieron de los trabajadores de la empresa y esta se recolecto en un solo tiempo.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernandez & Fernández, 2014, p.56).



De igual manera, de tipo transversal porque la recolección de datos de ambas variables de estudio se dio en un solo momento (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, p.89).

### **3.5. Población de la investigación**

#### **3.5.1. Población**

La población para la siguiente investigación está conformada por los trabajadores de la Agencia Caja Cusco – Sicuani, un total de 55 trabajadores que pasaron por el proceso de incorporación.

#### **3.5.2. Muestra**

La muestra para la presente investigación fue de tipo censal, debido a que está conformado por los por 55 trabajadores de la Agencia Caja Cusco - Sicuani, siendo la misma cantidad a la población total.

### **3.6. Técnica e instrumento de investigación**

Tabla 3

*Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

| <b>TÉCNICAS</b> | <b>INSTRUMENTOS</b> |
|-----------------|---------------------|
| <b>Encuesta</b> | Cuestionario        |

### **3.7. Procesamiento y análisis de Datos**

Para la presente investigación, se encuestó a los 55 trabajadores de la empresa, cuyos datos se procesaron en el programa SPSS - 24, donde se realizó la tabulación de las encuestas para la elaboración de los gráficos para cada ítem; y finalmente dar las conclusiones.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación y fiabilidad de instrumento

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para determinar el grado de relación entre el proceso de incorporación del personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se encuestó a 55 trabajadores mediante un cuestionario de 27 ítems, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4

*Distribución de los ítems del cuestionario*

| Variable                                | Dimensión                 | Indicador                   | Ítems      |
|---|---------------------------|-----------------------------|------------|
| <b>Proceso de incorporación</b>         | Reclutamiento             | Anuncios en diarios         | 1          |
|   |                           | Agencias de reclutamiento   | 2          |
|   |                           | Contactos con universidades | 3          |
|   |                           | Reclutamiento virtual       | 4, 5       |
|   | Selección del personal    | Entrevista preliminar       | 6          |
|   |                           | Revisión de currículos      | 7          |
| Pruebas de selección                    |                           | 8, 9                        |            |
| <b>Competencias laborales</b>           | Competencia técnica       | Conocimiento                | 10         |
|   |                           | Destrezas                   | 11         |
|   |                           | Aptitudes                   | 12         |
|   | Competencia metodológica  | Procedimiento de trabajo    | 13         |
|   |                           | Experiencias adquiridas     | 14         |
|   | Competencia social        | Disposición al trabajo      | 15         |
|   |                           | Capacidad adaptativa        | 16         |
|   |                           | Capacidad de intervención   | 17, 18, 19 |
|   |                           | Capacidad de interacción    | 20, 21     |
|   | Competencia participativa | Capacidad para organizar    | 22, 23     |
|   |                           | Capacidad para coordinar    | 24         |
| Capacidad de toma de decisiones         |                           | 25                          |            |
| Capacidad para asumir responsabilidades |                           | 26, 27                      |            |

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación:

Tabla 5

*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

| Medida  | Promedio    | Interpretación |
|---------|-------------|----------------|
| Nunca   | 1.00 – 1.66 | Malo           |
| A veces | 1.67 – 2.33 | Regular        |
| Siempre | 2.34 – 3.00 | Bueno          |

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para establecer la fiabilidad del cuestionario utilizado en la determinación de la relación que existe entre el proceso de incorporación del personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani. Se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 6

*Estadísticas de fiabilidad*

|                          | Alfa de Cronbach | N de elementos |
|--------------------------|------------------|----------------|
| Proceso de incorporación | 0.815            | 9              |
| Competencias laborales   | 0.872            | 18             |

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.815 para la variable proceso de incorporación y 0.872 para la variable competencias laborales, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### 4.2. Proceso de incorporación

##### 4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable proceso de incorporación

Para describir el proceso de incorporación del personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se consideró las dimensiones de: reclutamiento y selección del personal. Los resultados se presentan a continuación:

##### A) Reclutamiento

El proceso de reclutamiento es importante para la empresa, ya que contar con personal con las capacidades exigentes para cada puesto de trabajo, permitirá cumplir con las metas y objetivos trazados. Por tanto, para medir el comportamiento de la dimensión reclutamiento se utilizó como indicadores: anuncios en diarios, agencias de reclutamiento, contactos con universidades y reclutamiento virtual.

Tabla 7

*Reclutamiento de personal*

|                 | Indicadores         |      |                           |      |                             |      | Dimensión               |      |                 |      |
|-----------------|---------------------|------|---------------------------|------|-----------------------------|------|-------------------------|------|-----------------|------|
|                 | Anuncios en diarios |      | Agencias de reclutamiento |      | Contactos con universidades |      | Reclutamiento o virtual |      | Reclutamiento o |      |
|                 | f                   | %    | f                         | %    | f                           | %    | f                       | %    | f               | %    |
| <b>Malo</b>     | 7                   | 12.7 | 29                        | 52.7 | 13                          | 23.6 | 11                      | 20.0 | 10              | 18.2 |
|                 |                     | %    |                           | %    |                             | %    |                         | %    |                 | %    |
| <b>Regular</b>  | 30                  | 54.5 | 20                        | 36.4 | 32                          | 58.2 | 12                      | 21.8 | 30              | 54.5 |
|                 |                     | %    |                           | %    |                             | %    |                         | %    |                 | %    |
| <b>Bueno</b>    | 18                  | 32.7 | 6                         | 10.9 | 10                          | 18.2 | 32                      | 58.2 | 15              | 27.3 |
|                 |                     | %    |                           | %    |                             | %    |                         | %    |                 | %    |
| <b>Total</b>    | 55                  | 100% | 55                        | 100% | 55                          | 100% | 55                      | 100% | 55              | 100% |
| <b>Promedio</b> | 2.20                |      | 1.58                      |      | 1.95                        |      | 2.38                    |      | 2.03            |      |

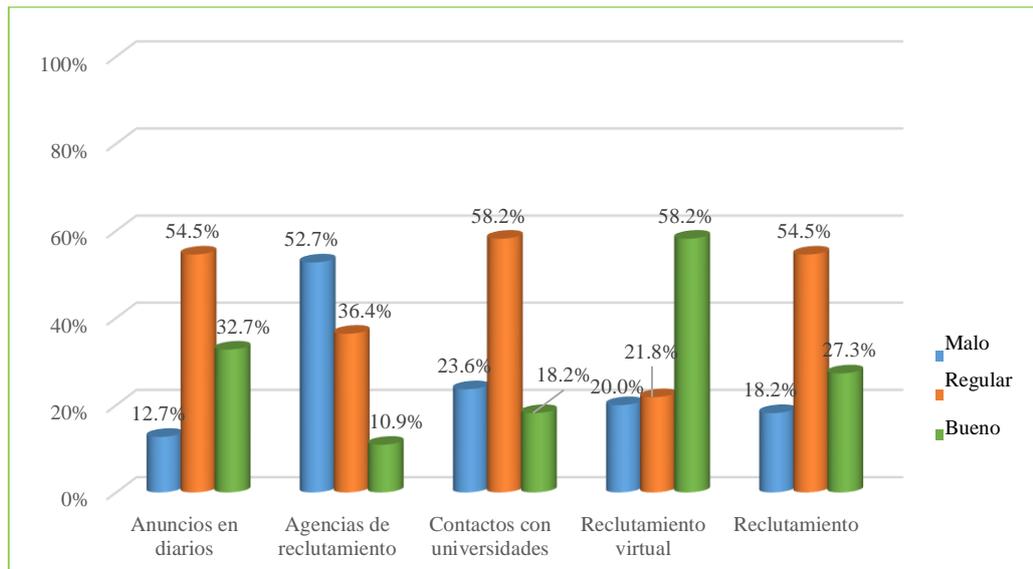


Figura 7: Reclutamiento

### Interpretación y análisis:

En la figura 7, se observa:

- El 54.5% de los trabajadores opina que la solo a veces la empresa publicita anuncios sobre el puesto de trabajo que se quiere cubrir en medios de comunicación masiva. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani utiliza de manera regular los diarios locales para realizar anuncios sobre oportunidades laborales.
- El 52.7% de los trabajadores respondieron que la empresa financiera nunca recluta personal mediante agencias de empleo, obteniendo así una calificación baja para este proceso. No tiene contactos o convenio con agencias de reclutamiento para captar a candidatos interesados en el puesto laboral.
- El 58.2% de los trabajadores respondieron que la empresa financiera a veces recluta personal mediante contacto con universidades u otras instituciones, obteniendo así una calificación regular para esta técnica de reclutamiento. Se evidencia que no cuenta con diferentes convenios con Instituciones, que podrían facilitar profesionales capacitados.
- El 58.2% de los trabajadores percibe en gran medida que la empresa financiera si utiliza los medios electrónicos para reclutar personal, obteniendo así una calificación buena. La empresa financiera si prioriza



realizar el proceso de reclutamiento por intermedio del internet, pagina web, redes sociales u otras fuentes virtuales.

En resumen, el proceso de reclutamiento en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani se realiza de manera regular para el 54.5% de los trabajadores, mientras que para el 27.3% de los trabajadores de buena manera y solo para un 18.2% de los trabajadores de mala manera. Esto refleja que la entidad financiera no utiliza o aprovecha todas las principales técnicas de reclutamiento interno y externo, que permitan la búsqueda de personal idóneo para el puesto laboral.

**B) Selección del personal**

Tabla 8

*Selección del personal*

|          | Indicadores           |       |                        |       |                      |       | Dimensión              |       |
|----------|-----------------------|-------|------------------------|-------|----------------------|-------|------------------------|-------|
|          | Entrevista preliminar |       | Revisión de currículos |       | Pruebas de selección |       | Selección del personal |       |
|          | F                     | %     | f                      | %     | F                    | %     | f                      | %     |
| Malo     | 6                     | 10.9% | 6                      | 10.9% | 12                   | 21.8% | 5                      | 9.1%  |
| Regular  | 21                    | 38.2% | 26                     | 47.3% | 20                   | 36.4% | 25                     | 45.5% |
| Bueno    | 28                    | 50.9% | 23                     | 41.8% | 23                   | 41.8% | 25                     | 45.5% |
| Total    | 55                    | 100%  | 55                     | 100%  | 55                   | 100%  | 55                     | 100%  |
| Promedio | 2.40                  |       | 2.31                   |       | 2.20                 |       | 2.30                   |       |

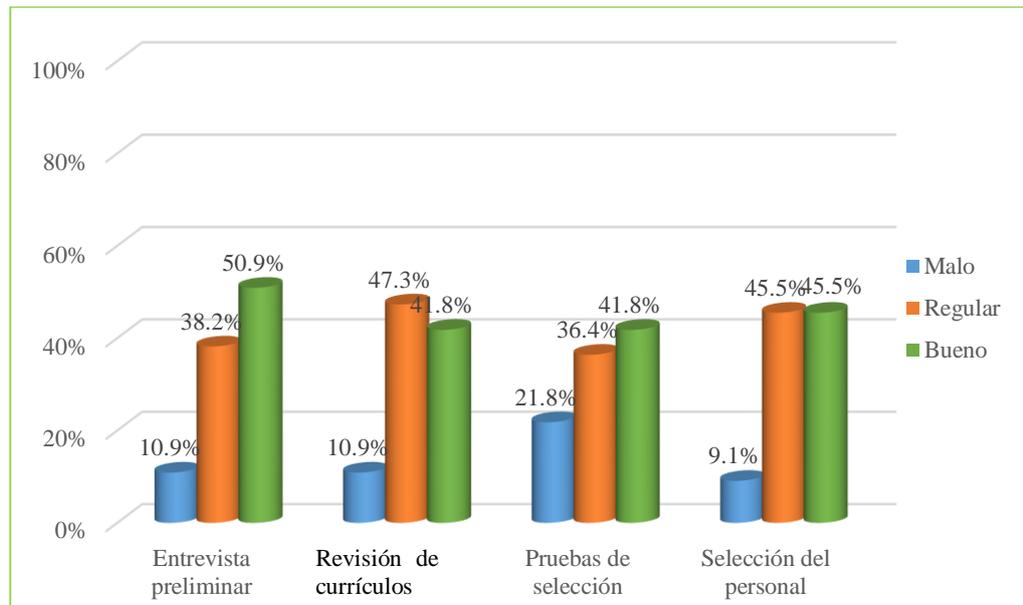


Figura 8: Selección del personal

### Interpretación y análisis:

En la figura 8, se observa el comportamiento de la dimensión selección del personal:

- El 50.9% de los trabajadores mencionaron que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani siempre verifica los requisitos mínimos de los candidatos en la etapa preliminar, con el objetivo de eliminar a aquellos aspirantes que no reúnan los requisitos para el puesto, obteniendo así una calificación buena en esta etapa. Para el proceso de selección de personal, se inicia con una buena y clara entrevista preliminar.
- El 47.3% de los trabajadores mencionaron que la empresa financiera a veces evalúa los currículos de los candidatos previamente seleccionados, donde se observa un resumen de la experiencia, formación académica y capacitación de los aspirantes. Esta etapa recibe una calificación regular, debido a que el área de recursos humanos solo a veces realiza revisiones de los currículos entregados durante el proceso de selección de personal.
- El 41.8% de los trabajadores mencionaron que la empresa en el proceso de selección del personal aplica pruebas de conocimiento y pruebas psicológicas, que permiten idéntica la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Esto refleja que la

empresa financiera si realiza distintas pruebas de selección durante el proceso de selección de personal.

En resumen, el proceso de selección de personal en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani se realiza de buena y regular manera para el 45.5% de los trabajadores, mientras que solo para el 9.1% de los trabajadores se realiza de mala manera. Es decir, se aprovecha cada etapa del proceso de selección de personal, lo cual permite incluir personal capacitado para el puesto de trabajo requerido.

#### 4.2.2. Resultados de la variable proceso de incorporación del personal

Durante los procesos para incluir nuevo personal en la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani se obtuvo:

Tabla 9

*Proceso de incorporación del personal*

|                 | <b>f</b> | <b>%</b> |
|-----------------|----------|----------|
| <b>Malo</b>     | 1        | 1.8%     |
| <b>Regular</b>  | 37       | 67.3%    |
| <b>Bueno</b>    | 17       | 30.9%    |
| Total           | 55       | 100%     |
| <b>Promedio</b> |          | 2.15     |

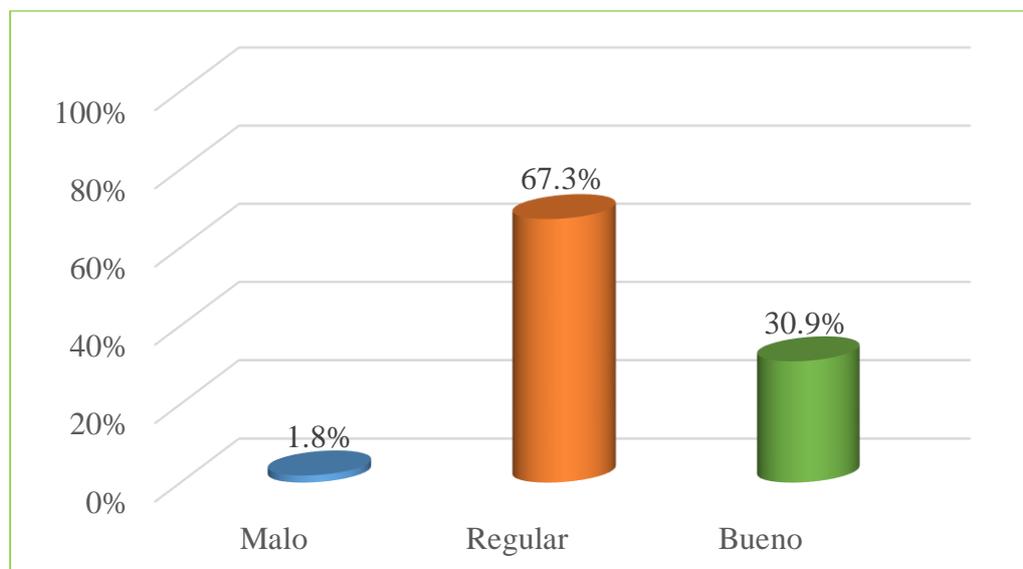


Figura 9: Proceso de incorporación

### Interpretación y análisis:

En la figura 9, se observa que el 67.3% de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani respondió o calificó como regular el proceso de incorporación; mientras que el 30.9% de los trabajadores calificó como bueno el proceso de incorporación y solo un 1.8% de los trabajadores calificó como malo el proceso de incorporación. Durante el proceso para proveer o abastecer personas, la empresa recluta personal solo utilizando algunas de las técnicas principales y selecciona al personal saltando alguno de los procesos de selección existentes, logrando una calificación promedio de 2.15, que se interpreta como regular.

### 4.3. Competencias laborales

#### 4.3.1. Resultados de las dimensiones de la variable Competencias laborales

Para describir las competencias laborales del personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani. Se consideró las dimensiones de: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa. Los resultados se presentan a continuación:

##### A) Competencia técnica

Para describir la dimensión competencia técnica del personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se consideró los indicadores de: conocimiento, destrezas y aptitudes. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 10

##### *Competencia técnica*

|                 | Indicadores  |       |           |       |           |       | Dimensión           |       |
|-----------------|--------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|---------------------|-------|
|                 | Conocimiento |       | Destrezas |       | Aptitudes |       | Competencia técnica |       |
|                 | f            | %     | f         | %     | f         | %     | f                   | %     |
| <b>Malo</b>     | 1            | 1.8%  | 3         | 5.5%  | 4         | 7.3%  | 0                   | 0.0%  |
| <b>Regular</b>  | 16           | 29.1% | 21        | 38.2% | 22        | 40.0% | 22                  | 40.0% |
| <b>Bueno</b>    | 38           | 69.1% | 31        | 56.4% | 29        | 52.7% | 33                  | 60.0% |
| <b>Total</b>    | 55           | 100%  | 55        | 100%  | 55        | 100%  | 55                  | 100%  |
| <b>Promedio</b> | 2.67         |       | 2.51      |       | 2.45      |       | 2.55                |       |

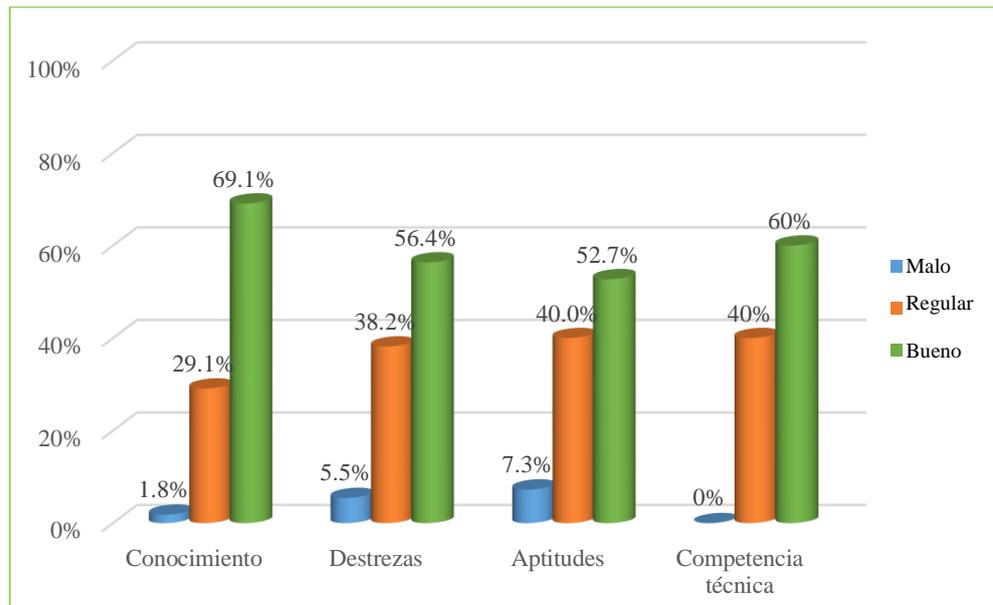


Figura 10: Competencia técnica

### Interpretación y análisis:

En la figura 10, respecto a la competencia técnica del personal se observa:

- El 69.1% de los trabajadores considera que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia Sicuani, toma en cuenta los conocimientos de los postulantes para la selección del personal. Esto refleja una calificación buena, por lo tanto, el personal que ingresa a la empresa cuenta con conocimiento de sus funciones y obligaciones de su área de trabajo; estas habilidades cognitivas permiten contar con un punto de partida para un desempeño eficiente.
- El 56.4% de los trabajadores respondieron que la empresa financiera durante el proceso de incorporación solo a veces considera las destrezas del postulante para movimientos, percepción a través de cualquiera de los sentidos o manipulando objetos, herramientas o maquinas. Por lo tanto, los trabajadores cuentan con capacidad regular (destrezas) para realizar sus actividades diarias en el entorno laboral.
- El 52.7% de los trabajadores respondieron que durante el proceso de incorporación se considera las aptitudes del postulante; carácter, actitudes y motivaciones innatas o adquiridas con la experiencia. Incorporando así trabajadores con buena aptitud o personalidad para el puesto laboral.



En resumen, la competencia técnica en los trabajadores (60%) de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani es buena de los trabajadores, mientras que para el 40% de los trabajadores es regular. Es decir, los trabajadores están capacitados y dominan las tareas y contenido de su área de trabajo. Asimismo, la calificación para la competencia técnica de los colaboradores resulto un promedio de 2.55, que se interpreta como bueno.

**B) Competencia metodológica**

Para describir la dimensión competencia metodológica del personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se consideró los indicadores de: procedimiento de trabajo y experiencias adquiridas:

Tabla 11

*Competencia metodológica*

|                 | Indicadores              |       |                         |       | Dimensión                |       |
|-----------------|--------------------------|-------|-------------------------|-------|--------------------------|-------|
|                 | Procedimiento de trabajo |       | Experiencias adquiridas |       | Competencia metodológica |       |
|                 | F                        | %     | f                       | %     | f                        | %     |
| <b>Malo</b>     | 3                        | 5.5%  | 4                       | 7.3%  | 5                        | 9.1%  |
| <b>Regular</b>  | 31                       | 56.4% | 31                      | 56.4% | 21                       | 38.2% |
| <b>Bueno</b>    | 21                       | 38.2% | 20                      | 36.4% | 29                       | 52.7% |
| <b>Total</b>    | 55                       | 100%  | 55                      | 100%  | 55                       | 100%  |
| <b>Promedio</b> | 2.31                     |       | 2.29                    |       | 2.30                     |       |

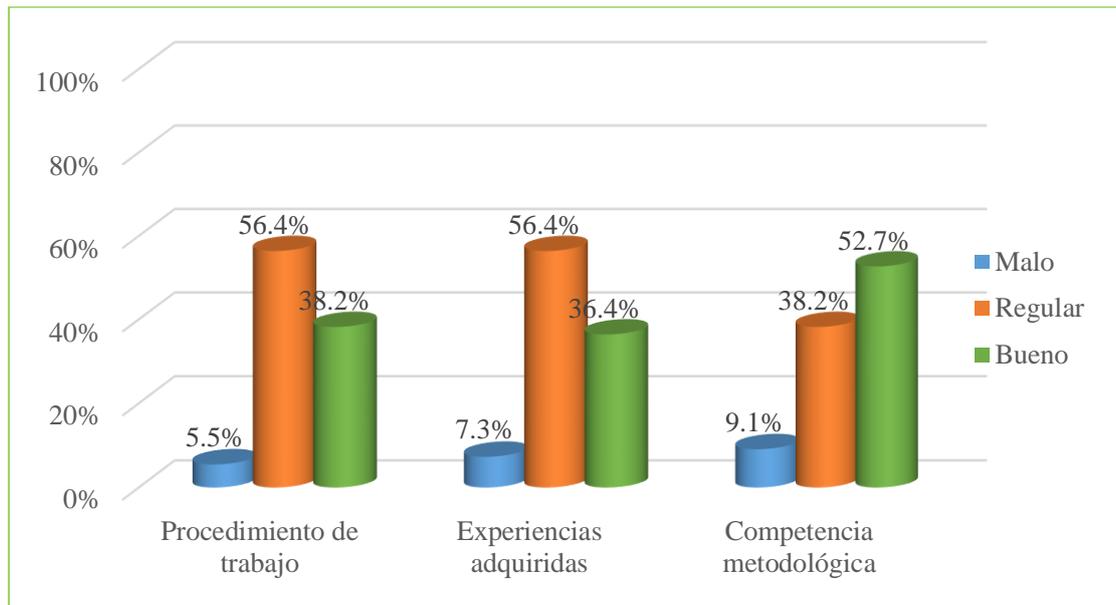


Figura 11: Competencia metodológica

### Interpretación y análisis:

En la figura 11, respecto a la competencia metodológica del personal se observa:

- El 56.4% de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia Sicuani respondieron que a veces desarrollan su trabajo de acuerdo a los procedimientos establecidos; a veces encuentran de forma independiente vías de solución y transfieren adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas. Por lo tanto se afirma que los trabajadores cuentan con regular manejo del procedimiento de trabajo, esto debido a que no todos conocen algunos métodos operativos dentro de su área de trabajo.
- El 56.4% de los trabajadores respondieron que a veces proponen cambios en los procedimientos de trabajo de acuerdo a sus experiencias. Por tanto, los trabajadores de la empresa financiera cuentan con regular aptitud y personalidad para realizar sus actividades diarias.

En resumen, la competencia metodológica en los trabajadores (52.7%) de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani es buena, mientras que para el 38.2% de los trabajadores es regular y solo para el 9.1% es mala. Es decir, los trabajadores en su mayoría aplican procedimientos de trabajo encomendados por la organización y solucionan

adecuadamente problemas que surgen en el día de acuerdo a su experiencia. Por otra parte, la calificación para la competencia metodológica de los colaboradores resulto un promedio de 2.30, que se interpreta como bueno.

**C) Competencia social**

Para describir la dimensión competencia social del personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se consideró los indicadores de: disposición al trabajo, capacidad adaptativa, capacidad de intervención y capacidad de interacción.

Tabla 12

*Competencia social*

|                 | Indicadores            |       |                      |       |                           |       |                          |       | Dimensión          |       |
|-----------------|------------------------|-------|----------------------|-------|---------------------------|-------|--------------------------|-------|--------------------|-------|
|                 | Disposición al trabajo |       | Capacidad adaptativa |       | Capacidad de intervención |       | Capacidad de interacción |       | Competencia social |       |
|                 | f                      | %     | f                    | %     | f                         | %     | f                        | %     | f                  | %     |
| <b>Malo</b>     | 2                      | 3.6%  | 4                    | 7.3%  | 13                        | 23.6% | 12                       | 21.8% | 5                  | 9.1%  |
| <b>Regular</b>  | 20                     | 36.4% | 39                   | 70.9% | 24                        | 43.6% | 18                       | 32.7% | 39                 | 70.9% |
| <b>Bueno</b>    | 33                     | 60.0% | 12                   | 21.8% | 18                        | 32.7% | 25                       | 45.5% | 11                 | 20.0% |
| <b>Total</b>    | 55                     | 100%  | 55                   | 100%  | 55                        | 100%  | 55                       | 100%  | 55                 | 100%  |
| <b>Promedio</b> | 2.56                   |       | 2.15                 |       | 2.09                      |       | 2.34                     |       | 2.28               |       |

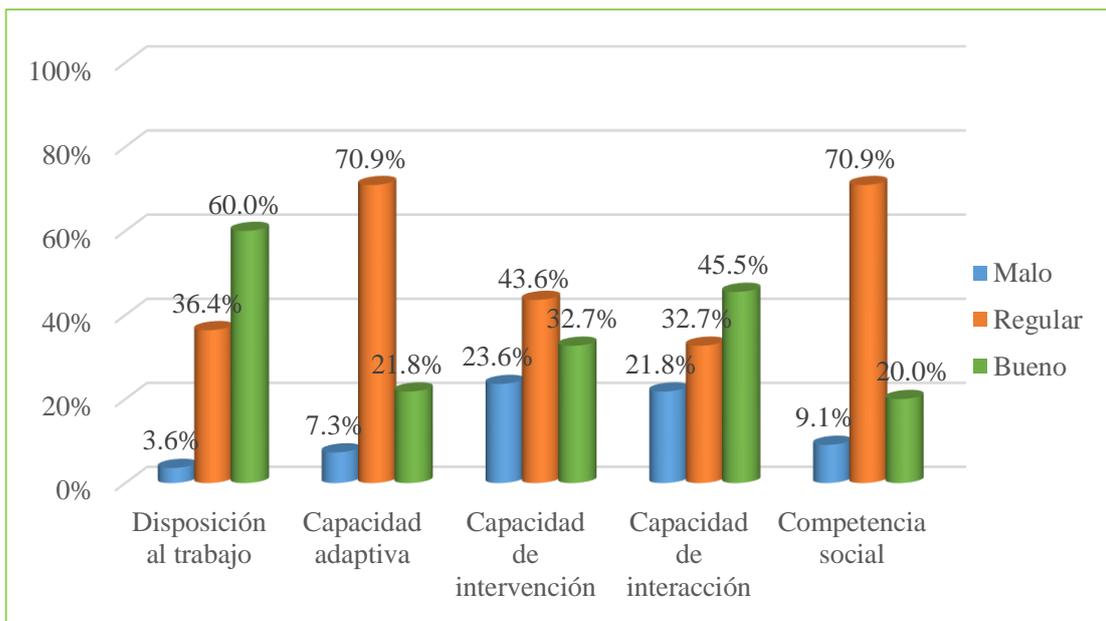


Figura 12: Competencia social

**Interpretación y análisis:**

En la figura 12, respecto a la competencia social del personal se observa:

- El 60% de los trabajadores de la empresa financiera respondieron que siempre cooperan en las labores que desarrolla el equipo de trabajo. Los trabajadores cuentan con buena disposición al trabajo, es decir buena actitud para cooperar y ayudar a sus compañeros de trabajo.
- El 70.9% de los trabajadores respondieron que solo a veces se adaptan rápidamente a los cambios que define la organización para enfrentar eventos inesperados. Por lo tanto, los trabajadores de la entidad financiera tienen regular capacidad adaptativa, es decir solo algunos trabajadores logran adaptarse rápidamente a diversas modificaciones que surgen en su área de trabajo.
- El 43.6% de los trabajadores mencionaron que solo a veces participan en las reuniones para la toma de decisión. Por lo tanto, los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia Sicuani tienen regular capacidad de intervención, solo algunos trabajadores influyen en los procesos de decisión dentro de su equipo de trabajo o toda la organización.
- El 45.5% de los trabajadores de la empresa financiera mencionaron que siempre mantienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Por tanto, los trabajadores cuentan con buena capacidad de interacción, en su mayoría los trabajadores cuentan con conductas necesarias para relacionarse.

En resumen, la competencia social en los trabajadores (70.9%) de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani es regular, mientras que para el 20% de los trabajadores es buena y solo para el 9.1% es mala. Es decir, los trabajadores regularmente logran adaptarse a cambios imprevistos y mantienen buena relación con sus compañeros de trabajo. Por otra parte, la calificación para la competencia social de los colaboradores resultó un promedio de 2.28, que se interpreta como regular.

**D) Competencia participativa**

Para describir la dimensión competencia participativa del personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se consideró los indicadores de: capacidad para organizar, capacidad para coordinar, capacidad de toma de decisiones y capacidad para asumir responsabilidades.

Tabla 13

*Competencia participativa*

|                 | Indicadores              |       |                          |       |                                 |       |   |       | Dimensión                 |       |
|-----------------|--------------------------|-------|--------------------------|-------|---------------------------------|-------|---|-------|---------------------------|-------|
|                 | Capacidad para organizar |       | Capacidad para coordinar |       | Capacidad de toma de decisiones |       | Capacidad para asumir responsabilidades |       | Competencia participativa |       |
|                 | f                        | %     | f                        | %     | F                               | %     | f                                       | %     | f                         | %     |
| <b>Malo</b>     | 7                        | 12.7% | 4                        | 7.3%  | 5                               | 9.1%  | 3                                       | 5.5%  | 0                         | 0.0%  |
| <b>Regular</b>  | 16                       | 29.1% | 31                       | 56.4% | 31                              | 56.4% | 22                                      | 40.0% | 28                        | 50.9% |
| <b>Bueno</b>    | 32                       | 58.2% | 20                       | 36.4% | 19                              | 34.5% | 30                                      | 54.5% | 27                        | 49.1% |
| <b>Total</b>    | 55                       | 100%  | 55                       | 100%  | 55                              | 100%  | 55                                      | 100%  | 55                        | 100%  |
| <b>Promedio</b> | 2.35                     |       | 2.11                     |       | 2.05                            |       | 2.39                                    |       | 2.23                      |       |

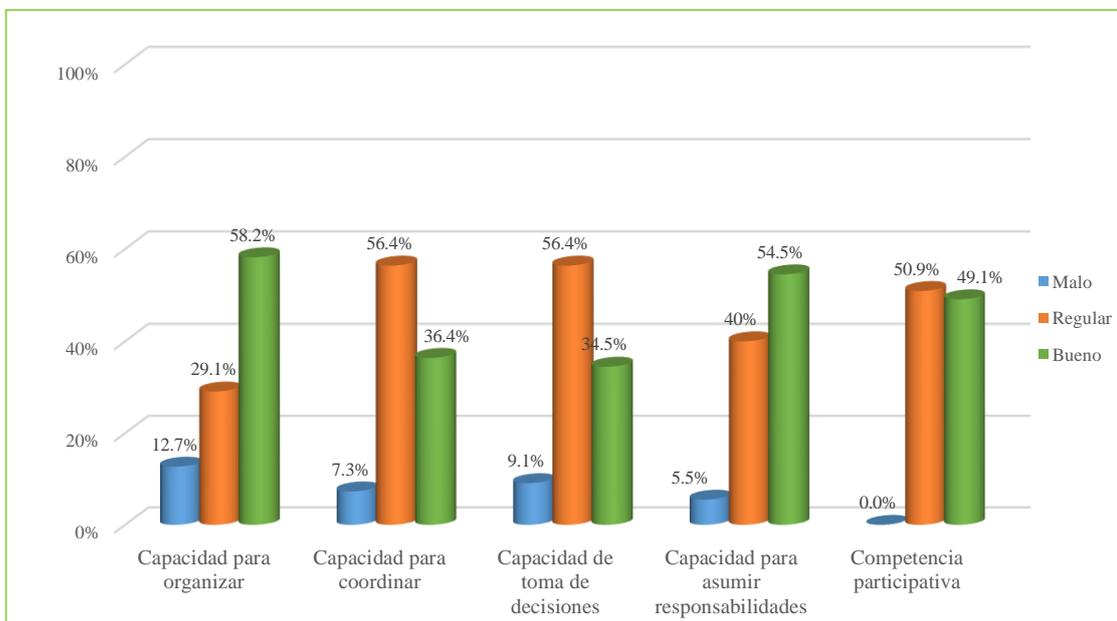


Figura 13: Competencia participativa

**Interpretación y análisis:**

En la figura 13, respecto a la competencia participativa del personal se observa:

- El 58.2% de los trabajadores respondieron que siempre organizan su trabajo para cumplir con los objetivos propuestos y disponen de los recursos para cumplir con sus tareas. Por lo tanto, los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia Sicuani cuentan con buena capacidad para organizar, buena aptitud para programar y distribuir las tareas en el tiempo.
- El 56.4% de los trabajadores de la empresa financiera respondieron que solo a veces coordinan su trabajo con los miembros de la organización. Entonces los trabajadores tienen regular capacidad para coordinar, solo algunos trabajadores logran la combinación y unidad de esfuerzos en su área de trabajo.
- El 56.4% de los trabajadores mencionaron que solo a veces participan en la toma de decisiones. Por lo tanto, tienen regular capacidad de toma de decisiones, solo algunos trabajadores identifican alternativas o reconocen la situación de la decisión a tomar.
- El 54.5% de los trabajadores mencionaron que siempre cumplen con el total de las funciones asignadas en su centro de trabajo. Por lo tanto, cuentan con buena capacidad para asumir responsabilidades, es decir los trabajadores asumen responsabilidades cumpliendo con las consecuencias negativas de sus actos.

En resumen, la competencia participativa en los trabajadores (50.9%) de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani es regular y mientras que para el 49.1% de los trabajadores la competencia participativa es buena, así mismo el 0.0% de los trabajadores la competencia participativa es mala. Es decir, los trabajadores regularmente tienen la capacidad para coordinar, organizar, tomar decisiones y asumir responsabilidades en la organización. Por otra parte, la calificación para la competencia participativa de los colaboradores resultó un promedio de 2.23, que se interpreta como regular.

#### 4.3.2. Resultados de la variable competencias laborales

Durante la evaluación de las competencias laborales de los trabajadores en la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani se obtuvo:

Tabla 14

*Competencias laborales*

|                 | <b>f</b> | <b>%</b> |
|-----------------|----------|----------|
| <b>Malo</b>     | 0        | 0.0%     |
| <b>Regular</b>  | 32       | 58.2%    |
| <b>Bueno</b>    | 23       | 41.8%    |
| Total           | 55       | 100%     |
| <b>Promedio</b> |          | 2.33     |

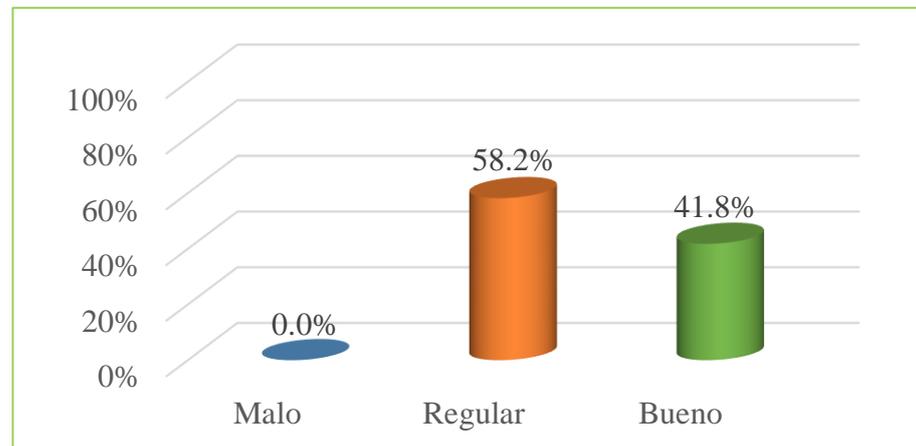


Figura 14: Competencias laborales

#### Interpretación y análisis:

En la figura 14, se observa que el 58.2% de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia Sicuani cuenta con regular competencia laboral; mientras que el 41.8% de los trabajadores cuenta con buena competencia laboral, por otro lado, el 0.0% de los trabajadores cuenta con mala competencia laboral. El personal cuenta con un regular desempeño productivo en su puesto de trabajo. Por otra parte, en la tabla 14, se observa el promedio estimado para la variable competencias laborales de 2.33, que se interpreta como regular.



#### 4.4. Pruebas de hipótesis

Para determinar la relación entre el proceso de incorporación del personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado.

Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $> 0.05$  se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P)  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar grado de relación entre de las dimensiones del proceso de incorporación con la variable competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se utilizó coeficiente de correlación de Spearman el cual tiene una variación de  $-1$  a  $1$ .

##### 4.4.1. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable incorporación del personal y la variable competencias laborales

###### A) Reclutamiento y competencias laborales

**Hipótesis nula:** No existe relación entre el reclutamiento de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

**Hipótesis alterna:** Existe relación entre el reclutamiento de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

Tabla 15

*Reclutamiento de personal y competencia laborales*

|                                    |         | Competencias laborales |      |         |       |       |         | Total |        |
|------------------------------------|---------|------------------------|------|---------|-------|-------|---------|-------|--------|
|                                    |         | Malo                   |      | Regular |       | Bueno |         | F     | %      |
|                                    |         | f                      | %    | f       | %     | f     | %       |       |        |
| <b>Reclutamiento de personal</b>   | Malo    | 0                      | 0.0% | 9       | 16.4% | 1     | 1.8%    | 10    | 18.2%  |
|                                    | Regular | 0                      | 0.0% | 18      | 32.7% | 12    | 21.8%   | 30    | 54.5%  |
|                                    | Bueno   | 0                      | 0.0% | 5       | 9.1%  | 10    | 18.2%   | 15    | 27.3%  |
| <b>Total</b>                       |         | 0                      | 0.0% | 32      | 58.2% | 23    | 41.8%   | 55    | 100.0% |
| <b>Prueba Chi cuadrado = 8.008</b> |         |                        |      |         |       |       | p=0.018 |       |        |
| <b>Correlación de Spearman</b>     |         |                        |      |         |       |       | r=0.394 |       |        |

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.018 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, es por ello que se puede afirmar que existe una relación entre el reclutamiento de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018, así mismo el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 0.394, la cual está clasificada con una correlación positiva media.

De acuerdo a los datos estadísticos se puede analizar que estando en este rango hay una brecha que existe que no está cubierta lo que significa que se debe mejorar el proceso de reclutamiento de personal para garantizar un personal idóneo con las competencias necesarias para el puesto a ocupar y así garantizar mayor productividad para la empresa

Cuando la empresa financiera cuenta con un buen reclutamiento del personal, es decir realiza procedimientos eficientes, se tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo, lo que permitirá encontrar más y mejores candidatos. Por lo tanto para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer candidatos suficientes para abastecer adecuadamente el proceso de selección. De esta manera se logrará elegir o seleccionar personal competente, para la consecución de los objetivos de la Institución.

### B) Selección de personal y competencias laborales

**Hipótesis nula:** No existe relación entre la selección de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

**Hipótesis alterna:** Existe relación entre la selección de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

Tabla 16

*Selección de personal y competencia laborales*

|                                    |         | Competencias laborales |      |         |       |       |             | Total |        |
|------------------------------------|---------|------------------------|------|---------|-------|-------|-------------|-------|--------|
|                                    |         | Malo                   |      | Regular |       | Bueno |             | F     | %      |
|                                    |         | f                      | %    | f       | %     | f     | %           |       |        |
| <b>Selección de personal</b>       | Malo    | 0                      | 0.0% | 4       | 7.3%  | 1     | 1.8%        | 5     | 9.1%   |
|                                    | Regular | 0                      | 0.0% | 19      | 34.5% | 6     | 10.9%       | 25    | 45.5%  |
|                                    | Bueno   | 0                      | 0.0% | 9       | 16.4% | 16    | 29.1%       | 25    | 45.5%  |
| <b>Total</b>                       |         | 0                      | 0.0% | 32      | 58.2% | 23    | 41.8%       | 55    | 100.0% |
| <b>Prueba Chi cuadrado = 9.296</b> |         |                        |      |         |       |       | $p = 0.010$ |       |        |
| <b>Correlación de Spearman</b>     |         |                        |      |         |       |       | $r = 0.399$ |       |        |

#### Interpretación y análisis:

Como  $p = 0.010 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe una relación entre la selección del personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia



de Sicuani, 2018, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 0.399. La cual está clasificada con una correlación positiva media.

De acuerdo a los datos estadísticos se puede analizar que estando en este rango hay una brecha que existe que no está cubierta lo que significa que se debe mejorar el proceso de selección del personal para garantizar un personal idóneo con las competencias y el perfil del puesto a ocupar y así garantizar mayor productividad para la empresa

De esto se puede deducir que al elegir postulantes con los requisitos y características necesarias para el puesto correcto y en el momento oportuno permitirá mantener trabajadores con las competencias idóneas.

Luego de captar a los profesionales competentes para un puesto laboral en oferta, se debe identificar o determinar quiénes son los mejores candidatos no sólo tomando en cuenta la formación académica, la instrucción profesional, los antecedentes y las referencias laborales del candidato, si no también evaluando las actitudes, aptitudes, aspiraciones, objetivos y metas como trabajador.

Entonces la selección de personal es importante para contratar o insertar trabajadores con las competencias exigidas por los cargos ofrecidos, con la cual la empresa pueda extender una relación de largo plazo y obtener los resultados esperados.

### C) Proceso de incorporación y competencias laborales

**Hipótesis nula:** No existe relación entre el proceso de incorporación y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

**Hipótesis alterna:** Existe relación entre el proceso de incorporación y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

Tabla 17

*Proceso de incorporación y competencia laborales*

|                                    |         | Competencias laborales |      |         |       |       |             | Total |        |
|------------------------------------|---------|------------------------|------|---------|-------|-------|-------------|-------|--------|
|                                    |         | Malo                   |      | Regular |       | Bueno |             | f     | %      |
|                                    |         | f                      | %    | f       | %     | f     | %           |       |        |
| <b>Proceso de incorporación</b>    | Malo    | 0                      | 0.0% | 1       | 1.8%  | 0     | 0.0%        | 1     | 1.8%   |
|                                    | Regular | 0                      | 0.0% | 26      | 47.3% | 11    | 20.0%       | 37    | 67.3%  |
|                                    | Bueno   | 0                      | 0.0% | 5       | 9.1%  | 12    | 21.8%       | 17    | 30.9%  |
| <b>Total</b>                       |         | 0                      | 0.0% | 32      | 58.2% | 23    | 41.8%       | 55    | 100.0% |
| <b>Prueba Chi cuadrado = 8.724</b> |         |                        |      |         |       |       | $p = 0.013$ |       |        |
| <b>Correlación de Spearman</b>     |         |                        |      |         |       |       | $r = 0.398$ |       |        |

**Interpretación y análisis:**

Como  $p = 0.013 < 0.05$ , en la prueba Chi – cuadrado, se puede afirmar que existe una relación entre el proceso de incorporación y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es 0.398,

De acuerdo a los datos estadísticos se puede analizar que hay una correlación positiva media, esto quiere decir que al mejorar los procesos de incorporación de un personal se podrá garantizar que se tengan mejores competencias laborales entre los trabajadores de esta entidad. El reclutamiento y la selección del personal constituyen un aspecto a mejorar. Son Procesos que se relacionan de manera directa con las competencias laborales de sus colaboradores, por lo que su proceso de incorporación debe ser efectivo u óptima si se quieren obtener resultados positivos en beneficio de la empresa



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el proceso de incorporación del personal se debe priorizar estudiar las características y habilidades de los postulantes, para realizar una buena selección y contar con personal apto para realizar las tareas encomendadas. Siendo clave del proceso operativo, ya que el factor humano, es principal capital de producción.

Por lo tanto, para poder realizar este proceso las organizaciones deben hacer uso de la planeación, determinando el análisis y valoración de las características que requiere los puestos en concurso. Posteriormente apoyarse en las distintas técnicas de reclutamiento y selección del personal existente, para incorporar personal apto y capaz de desarrollar cualquiera de las funciones que requiera el puesto a ocupar.

Involucrar personal selecto permitirá a la organización contratar personal altamente competitivo, con las competencias necesarias y características claves para un buen desempeño laboral. Resultados que finalmente se observaran en la productividad de la empresa, mediante el cumplimiento de los objetivos esperados a corto como a largo plazo.

Por tanto, el objetivo del presente estudio fue determinar la relación entre el Proceso de Incorporación del Personal y Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los hallazgos más importantes encontrados de acuerdo al trabajo de investigación, se tiene a continuación:

- Al realizar el estudio se contrasto que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani realiza de manera regular el proceso de proceso de incorporación del personal (67.3%) y que las competencias laborales del personal en su mayoría se dan también manera regular (58.2%). Por tanto, se encontró que existe relación ( $Rho=0.398$ ,  $p=0.013$ ) entre el proceso de incorporación y las competencias laborales en el



personal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.

- Asimismo el proceso de reclutamiento en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani se realiza de manera regular para la mayoría de los trabajadores (54.5%), lo cual expresa que existe relación ( $p=0.018 < 0.05$ ) entre la selección del personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018; es decir que elegir el personal con los requisitos y características necesarias y en el momento oportuno permitirá mantener trabajadores con competencias idóneas.
- El proceso de selección de personal en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani se realiza de buena y regular manera para el 45.5%, por lo tanto esta dimensión también relación ( $p = 0.010 < 0.05$ ) con las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018, es decir que atraer trabajadores en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, permitirá mantener candidatos con las competencias profesionales adecuadas.

## 5.2. Limitaciones del estudio.

Durante y después del desarrollo de la investigación se encontraron las siguientes limitaciones en el estudio, las que mencionamos a continuación:

- Escasa bibliografía relacionada al tema en estudio.
- Escasos antecedentes de estudio respecto a las dos variables.

## 5.3. Comparación crítica con la literatura existente

Incorporar y comparar los resultados existentes en la presente investigación y anteriores investigaciones de distintos autores demostrarán la importancia y repercusión inmediata de las variables de investigación.

Así como refiere Chiavenato (2009, p. 102), este proceso como la puerta que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Para lo cual las organizaciones deben



contar con métodos de filtración, que recojan las características importantes para alcanzar sus objetivos.

Por estas razones las empresas actuales no quieren equivocarse a la hora de incorporar a su personal, y adoptan cada etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal, que busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado. Pero los resultados de la presente investigación y anteriores investigaciones realizadas difieren con estos temas.

Se aprecia que actualmente distintas empresas mantienen inconvenientes a la hora de incorporar su personal, esto debido a la falta de una buena gestión en el proceso de reclutamiento y selección, que finalmente está vinculado con la contratación de personal no competitivo que traerá perjuicios a la empresa, asimismo al propio empleado (despidos).

Cojulun (2011), en su estudio de investigación contrasta este problema en la empresa PIO LINDO, donde concluye que cuenta con dificultades en el proceso de selección de competencia; debido a que la implementación de las competencias laborales no es completa, por tanto, el personal no cuenta con capacidades competentes.

Lo mismo ocurre en los resultados encontrados en el presente estudio, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, obtuvo una calificación regular para el proceso de incorporación de personal. La empresa solo utiliza técnicas tradicionales para el proceso de reclutamiento, dejando de lado una serie de técnicas para atraer postulantes potencialmente calificados y con la capacidad de un puesto dentro de la institución, para proporcionar adecuadamente el proceso de selección. Asimismo, en la etapa de selección no cuentan con mecanismos eficientes para aumentar capital humano competente.

Por otra parte, Bolaños & Olortiga (2016), encontró que si existe relación positiva y significativa entre el proceso de reclutamiento y selección del personal con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Vehículos Peruanos SAC Trujillo 2016.



Este resultado también se puede enmarcar en la presente investigación como parte de los resultados encontrados en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, donde el proceso de reclutamiento y selección tienen una relación significativa; se evidencia que la falta de un correcto proceso de reclutamiento y selección del personal afecta directamente a la organización al incorporar personal no capacitado y no apto para realizar sus funciones. Esta baja competencia laboral en el trabajador no permitirá a la organización ser competitiva en el mercado. Afectará en la productividad de la empresa, costo y tiempo extra para reparar daños y realizar capacitaciones para el aprendizaje de conocimientos básicos.

Se sobrepone que contar con personal altamente competitivo, con las habilidades y características necesarias permitirá mantener un alto desempeño a la hora de ejecutar sus tareas. Por tanto, se debe acoger a los trabajadores con el perfil ideal para el puesto de trabajo.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

El proceso de incorporación lo integra el reclutamiento y la selección del personal, donde los candidatos a ocupar un puesto laboral pueden ser los mismos dentro de la organización (promoverlos) o lo que están fuera de la organización. Cualquiera de los postulantes debe pasar por un filtro que solo permita ingresar a la organización a alguna persona que cuentan con las características deseadas.

Esta selección permitirá a la organización o a la empresa en estudio contar con personal con características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias laborales como la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos, resultan claves para el logro de objetivos de la organización.



## CONCLUSIONES

Primera: Sobre el proceso de incorporación del personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se tiene que el valor de correlación de Spearman es de 0,398, este valor indica que existe una correlación positiva media. Esto quiere decir que al tener un adecuado proceso de incorporación laboral se asegura colaboradores competentes, capaces de ofrecer resultados positivos para la empresa.

Segunda: En el caso del reclutamiento del personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se tiene el valor de correlación de Spearman de 0.394, este valor indica que existe una correlación positiva media, esto quiere decir que mientras mejor sea el reclutamiento en los diferentes medios, como el anuncio en los diarios, el contacto con algunas universidades y el reclutamiento virtual, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo, lo que permitirá encontrar personal competente para la consecución de los objetivos de la Institución.

Tercera: La selección de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se tiene el valor de correlación de Spearman de 0.399, este valor indica que existe una correlación positiva media, es decir que al tener los adecuados criterios de selección del personal como la exhaustiva revisión de currículos, la juiciosa entrevista preliminar y sobre todo la prueba de selección, se logrará contratar o insertar personal con la formación académica, actitud y destrezas que se requiera, de esta manera la entidad financiera podrá extender una relación de largo plazo y obtener resultados esperados.



## RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda que para mejorar el proceso de incorporación la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, se debe incluir técnicas de reclutamiento interno y externo, de igual manera, durante este proceso se debe realizar la aplicación de algunas tareas relacionadas al puesto, en las cuales el candidato deba aplicar sus habilidades y conocimientos para resolver determinada situación; de esta manera se lograría interactuar un poco más con el candidato y descubrir talentos que posiblemente no se detecten solo con una simple conversación o un examen escrito, así mismo cumplir en la totalidad de los requisitos que se dispone al realizar la selección del personal para poder asegurar a un corto y mediano plazo el éxito del proceso de incorporación. Se debe analizar a los candidatos tanto por sus habilidades, conocimientos, manejo de conflictos y personalidad con la finalidad de incorporar a la empresa personal de calidad que pueda ser capacitado y desempeñar su función de forma eficiente y que contribuya de forma beneficiosa a la empresa-

Segunda: Para mejorar el reclutamiento de personal, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani debe mantener alianzas estratégicas con agencias de reclutamiento y universidades, brindando toda información sobre el perfil que se requiere, las oportunidades que se ofrece y el monto de remuneración para el puesto a ocupar. Por otra parte, deben continuar utilizando el reclutamiento por intermedio del internet, pagina web, redes sociales y otras fuentes virtuales para una mejor captación de personal, basándose en una previa elaboración de un perfil para los diferentes puestos a los que se desea incorporar nuevo personal, con la finalidad de mejorar el filtro y de asegurarse que las personas que se acerquen a la empresa cuenten con las características que se necesitan.

Tercera: Para mejorar la selección del personal, el área de recursos humanos debe realizar una entrevista preliminar, asimismo analizar el currículum vitae de los postulantes verificando las referencias laborales y antecedentes. También debe realizar pruebas de evaluación de inteligencia, razonamiento y personalidad. Así como entrevistas a los candidatos con mayores



probabilidades de ser contratados con el fin de no solo reconocer que habilidades o conocimientos poseen sino también de conocer sus valores, personalidad, capacidad de solución de conflictos y principios éticos poseen.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Bolaños , Y. D., & Olortiga Arteaga, L. E. (2016). *Reclutamiento y selección del personal y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa vehículos peruanos SAC-Trujillo-2016 (tesis pregrado)*. Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. 2da edición.
- Ayala, A. (02 de agosto de 2013). *La dirección dentro la administración de empresas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Bolaños, Y., & Olortiga, L. (2016). *Reclutamiento y selección del personal y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa vehículos peruanos SAC – Trujillo – 2016 (Tesis pregrado)*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. A. (2015). *¿Como hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Copyright © MMIV by Editora Atlas, S.A. All rights reserved.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. (4º Ed)*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Cojulun Cifuentes, M. (2011). *Competencias laborales como base para las selecciones de personal (Tesis pregrado)*. Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Delory, C. (26 de marzo de 2014). *Experiencia y formación. Biografización, biograficidad y heterobiografía*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662014000300003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662014000300003)



- Flores, G. (2017). *Competencias laborales y calidad de servicio de los Centros de Desarrollo Integral de la Familia-CEDIF de Lima Norte, 2017 (Tesis posgrado)*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Gomez, E., Nuñez, O., Jimenez, N., & Gomez, A. (setiembre de 2011). *Las habilidades de interacción social y la preparación de las familias de los niños y de las niñas con diagnóstico presuntivo de retraso mental desde las primeras edades*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/nrcc2.html>
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Ligas Tejeda, G. G. (2015). *Competencias laborales y atención al cliente en el área comercial en la empresa Electro Sur Este S.A.A. en la concesión de la ciudad de Cusco – 2015 (Tesis pregrado)*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- López, A. (2013). *Plan de recursos humanos*. España: ESIC.
- Martínez, F., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de "competencias emprendedoras": valor social e implicaciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 82-98.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Plaza, F. (2008). *Competencia Comunicativa Intercultural de los profesionales de Enfermería hacia pacientes inmigrantes Musulmanes*. España: Universidad de Almería.
- Sanchez, P. (29 de abril de 2018). *Responsabilidad: ¿Qué es? Concepto y claves para ser más responsable*. Obtenido de <https://blog.cognifit.com/es/responsabilidad/>
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago: RIL editores.
- Sugranyes, M. (Abril de 2017). *La capacidad de adaptación: Un factor clave para el éxito del talento*. Obtenido de <https://www.esperta.es/la-capacidad-adaptacion-factor-clave-exito-del-talento/>



# ANEXOS



Anexo 1. Matriz de consistencia

| PROBLEMA   | OBJETIVO  | HIPOTESIS  | VARIABLE                                     | DIMENSIONES  | METODOLOGÍA  |
|--|---|--|--|--|--|
| <b>Problema general</b>  | <b>Objetivo general</b>   | <b>Hipótesis general</b>   | <b>Proceso de Incorporación del personal</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento de personal</li> <li>• Selección de personal</li> </ul>   | <b>Alcance:</b><br>Correlacional-descriptivo<br><br><b>Enfoque:</b> Cuantitativo<br><br><b>Diseño:</b><br>No experimental<br><br><b>Población:</b><br>55 trabajadores<br><br><b>Técnicas:</b><br>Encuesta y entrevista<br><br><b>Instrumentos:</b><br>Cuestionario |
| ¿En qué medida el proceso de incorporación del personal se relaciona con las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018?  | Determinar en qué medida el Proceso de Incorporación del Personal se relaciona con las Competencias Laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.   | El proceso de incorporación del personal se relaciona directa y significativamente con las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.  |  |  |  |
| <b>Problemas específicos</b>   | <b>Objetivos específicos</b>  | <b>Hipótesis específicas</b>   | <b>Competencias laborales</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia técnica</li> <li>• Competencia metodológica</li> <li>• Competencia social</li> <li>• Competencia participativa</li> </ul> |  |
| <b>P.E.1.</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el reclutamiento de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018?<br><br><b>P.E.2.</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la selección de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018? | <b>O.E.1.</b> Determinar la relación que existe entre el reclutamiento de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018.<br><br><b>O.E.2.</b> Conocer la relación que existe entre la selección de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima Agencia de Sicuani, 2018. | <b>H.E.1.</b> Existe relación entre el reclutamiento de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018.<br><br><b>H.E.2.</b> Existe relación entre la selección de personal y las competencias laborales en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco Sociedad Anónima agencia de Sicuani, 2018. |  |  |  |



## Anexo 2. Matriz de instrumento

| Variable                        | Dimensiones                   | Indicadores                   | Ítems   |   |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---|---|
| <b>Proceso de incorporación</b> | <b>Reclutamiento</b>          | Anuncios en diarios           | 1. Se realizan anuncios en medios de comunicación masiva.   |   |
|                                 |                               | Agencias de reclutamiento     | 2. Se realiza el reclutamiento de personal mediante agencia de empleo.  |   |
|                                 |                               | Contactos con universidades   | 3. Se realiza el reclutamiento de personal contactando con las universidades.   |   |
|                                 |                               | Reclutamiento virtual         | 4. Se utiliza la página web para reclutar personal.<br>5. Se utiliza las redes sociales para reclutar personal.                   |   |
|                                 |                               | <b>Selección del personal</b> | Entrevista preliminar   | 6. Se verifica los requisitos mínimos del candidato en la etapa preliminar.         |
|                                 | Revisión de currículos        |                               | 7. Se evalúa los currículos de los candidatos previamente seleccionados.  |   |
|                                 | Pruebas de selección          |                               | 8. En la selección de personal se aplica pruebas de conocimiento.<br>9. En la selección de personal se aplica prueba psicológica. |   |
|                                 | <b>Competencias laborales</b> | <b>Competencia técnica</b>    | Conocimiento  | 10. La organización para la incorporación de un puesto considera los conocimientos. |
|                                 |                               |                               | Destrezas   | 11. En la incorporación del personal se considera las destrezas del postulante.     |
| Aptitudes                       |                               |                               | 12. En la incorporación del personal se considera las aptitudes del postulante.   |   |
| <b>Competencia metodológica</b> |                               | Procedimiento de trabajo      | 13. Desarrolla su trabajo de acuerdo a los procedimientos.  |   |
|                                 |                               | Experiencias adquiridas       | 14. Propone cambios en los procedimientos de trabajo de acuerdo a las experiencias adquiridas.                                    |   |
| <b>Competencia social</b>       |                               | Disposición al trabajo        | 15. Cooperar usted en las labores que desarrolla el equipo de trabajo.  |   |



|  |                                  |   |   |
|--|----------------------------------|---|---|
|  |                                  | Capacidad adaptativa                    | 16. Se adapta rápidamente a los cambios que le define para enfrentar eventos inesperados  |
|  |                                  | Capacidad de intervención               | 17. Participa en las reuniones para la toma de decisión.<br>18. Aporta desde su punto de vista mejoras para la organización.<br>19. Apoya a sus compañeros cuando se presentan dificultades en sus actividades diarias. |
|  |                                  | Capacidad de interacción                | 20. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.<br>21. Interactúa de forma efectiva con sus compañeros de trabajo.  |
|  | <b>Competencia participativa</b> | Capacidad para organizar                | 22. Organiza su trabajo para cumplir con los objetivos.<br>23. Dispone de los recursos para cumplir con los objetivos.  |
|  |                                  | Capacidad para coordinar                | 24. Coordina su trabajo con los miembros de la organización.  |
|  |                                  | Capacidad de toma de decisiones         | 25. Participa en la toma de decisiones.   |
|  |                                  | Capacidad para asumir responsabilidades | 26. Conoce las funciones de que debe asumir en su puesto de trabajo.<br>27. Cumple con el total de las funciones asignadas en su centro de trabajo.   |