

**Universidad Nacional
Federico Villarreal**

**Vicerrectorado de
INVESTIGACION**

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“EL TRABAJO EN EQUIPO COMO INSTRUMENTO PARA LA
ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO EN EL
SISTEMA FINANCIERO”**

MODALIDAD PARA OPTAR EL GRADO:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

AUTOR:

GUARDIA HUAMANI WILMA EDGAR

ASESOR:

DR: GUARDIA HUAMANI EFRAIN JAIME

JURADO:

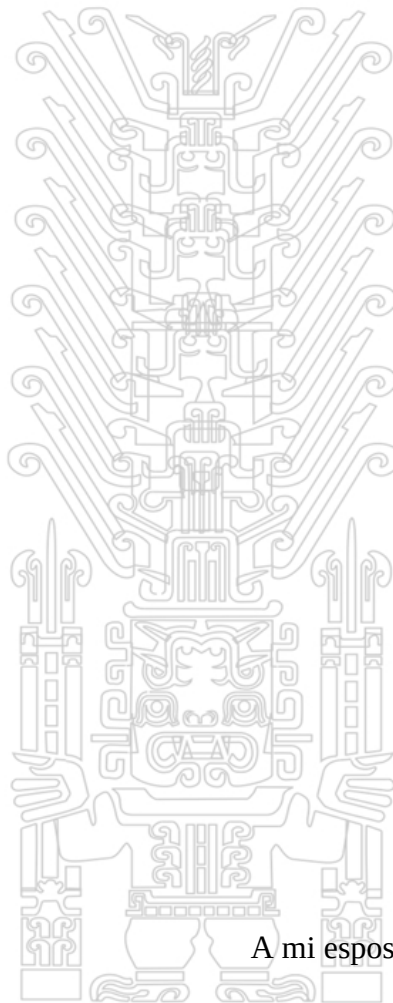
DR. NOVOA URIBE CARLOS ALBERTO

MG. BAZÁN BRICEÑO JOSÉ LUIS

MG. CARDENAS UBILLUS JORGE ISAAC

LIMA- PERU

2018

**DEDICATORIA:**

A mi esposa, hijos, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

WILMA EDGAR GUARDIA HUAMANI



AGRADECIMIENTO:

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

DR. NOVOA URIBE CARLOS ALBERTO

MG. BAZÁN BRICEÑO JOSÉ LUIS

MG. CARDENAS UBILLUS JORGE ISAAC

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor:

DR. JAIME EFRAIN GUARDIA HUAMANI

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

WILMA EDGAR GUARDIA HUAMANI

RESUMEN:

Esta memoria denominada: **“EL TRABAJO EN EQUIPO COMO INSTRUMENTO PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA FINANCIERO”**; aborda los inconvenientes que se presentan en la administración inefectiva o ineficaz del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, los cuales se han sintetizado en el siguiente interrogante: ¿De qué manera el trabajo en equipo puede facilitar la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú? Al cual propone el investigador como probable solución, la hipótesis conforme la cual: El trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del en el sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento., en consecuencia el objetivo propuesto es el de: Determinar la manera en que el trabajo en equipo puede facilitar la administración efectiva del capital humano en el sistema financiero bancario del Perú. El marco teórico describe el trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú. La investigación es básica o pura; del nivel descriptivo-explicativo; se emplearon los métodos descriptivo y deductivo. Se desarrolló bajo un diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 151 personas, obtenida de acuerdo al muestreo probabilístico. Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos fueron las encuestas. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de información: análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación, comprensión de gráficos. Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, registro manual, proceso computarizado con Excel y proceso computarizado con SPSS. El resultado más importante es que el 97 por ciento de los encuestados acepta que el trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú. La hipótesis ha sido contrastada utilizando software especializado. Asimismo los resultados han sido discutidos con los antecedentes y marco teórico de la investigación.

Palabras clave: Trabajo en equipo, administración efectiva del capital humano y Sistema financiero bancario del Perú.

ABSTRACT

This report called: "**TEAMWORK AS AN INSTRUMENT FOR THE EFFECTIVE ADMINISTRATION OF HUMAN CAPITAL IN THE FINANCIAL SYSTEM**"; addresses the problems that arise in the ineffective or ineffective administration of human capital of the banking financial system of Peru, which have been synthesized in the following question: How teamwork can facilitate the effective administration of the human capital of the system financial banking of Peru? To which the researcher proposes as a probable solution, the hypothesis according to which: Teamwork facilitates the effective administration of human capital in the banking financial system of Peru; through the optimal organization to face the challenges; and, through training, training and improvement, consequently the proposed objective is to: Determine how teamwork can facilitate the effective administration of human capital in the banking financial system of Peru. The theoretical framework describes the teamwork and the effective management of the human capital of the banking financial system of Peru. The investigation is basic or pure; from the descriptive-explanatory level; the descriptive and deductive methods were used. It was developed under a non-experimental design. The sample consisted of 151 people, obtained according to the probabilistic sampling. The techniques used for the data collection were the surveys. The instrument used was the questionnaire. The following techniques of information analysis were applied: documentary analysis, inquiry, data reconciliation, tabulation, graphic comprehension. The following data processing techniques were applied: ordering and classification, manual registration, computerized process with Excel and computerized process with SPSS. The most important result is that 97 percent of the respondents accept that teamwork facilitates the effective management of human capital in Peru's banking financial system. The hypothesis has been contrasted using specialized software. Likewise, the results have been discussed with the background and theoretical framework of the research.

Keywords: Teamwork, effective human capital management and banking financial system of Peru.

WILMA EDGAR GUARDIA HUAMANI

INTRODUCCION:

Esta memorial denominada: **“EL TRABAJO EN EQUIPO COMO INSTRUMENTO PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA FINANCIERO”**, ha sido elaborada para optar el grado académico de Maestro en Administración, conforme a los requerimientos de la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal y con fundamento en el proceso científico.

Este trabajo se ha presentado en secciones o capítulos, en los que se desarrollan aspectos específicos así:

Sección I, se refiere al **planteamiento del problema** conformado por: los precedentes de la investigación, la formulación o planteamiento del problema, objetivos o finalidades a establecer, los motivos que justifican la investigación, sus alcances y limitaciones además de la conceptualización de las variables.

Sección II, incluye el **marco teórico de la investigación**. Específicamente se refiere a las teorías generales y específicas sobre el tema, dentro de estas últimas se encuentra el tratamiento de las teorías sobre trabajo en equipo; administración del capital humano; y, el sistema financiero bancario del Perú. También en este capítulo presenta el marco conceptual de la investigación y la hipótesis.

Sección III, desarrolla el **método** en él se considera el tipo de investigación, diseño de investigación, estrategia para probar la hipótesis, la operacionalización de las variables de la investigación, se señala la población, se indica cómo se obtuvo la muestra, se explican las técnicas e instrumentos de recolección; procesamiento y análisis de datos.

Sección IV, presenta los **resultados** se analizan los resultados arrojados por la encuesta y la y la contrastación de hipótesis.

Sección V, referida a la **discusión** de datos relevantes obtenidos de la encuesta y la y la contrastación de hipótesis, se consignan las conclusiones, se prescriben las recomendaciones y las referencias.

Se culmina con los anexos: matriz de consistencia y la encuesta realizada.

**“EL TRABAJO EN EQUIPO COMO INSTRUMENTO PARA LA
ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA
FINANCIERO”.**

ÍNDICE

Dedicatoria	02
Agradecimiento	03
Resumen	04
Summary	05
Introducción	06

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes de la investigación	11
1.2 Planteamiento del problema	14
1.2.1. Descripción de la problemática	14
1.2.2. Estructuración del problema	15
1.3 Objetivos de la investigación	15
1.3.1. Objetivo principal	15
1.3.2. Objetivos secundarios	15
1.4 Justificación	15
1.4.1. Justificación metodológica	15
1.4.2. Justificación teórica	16
1.4.3. Justificación práctica	17
1.4.4. Importancia de la investigación	17
1.5 Alcances y limitaciones	17
1.6 Definición de variables	18

1.6.2. Variable dependiente	18
1.6.3. Variable interviniente	19

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

2.1. Teorías generales relacionadas con la investigación	20
2.1.1. Teoría general de la administración	20
2.1.2. Teoría general de recursos humanos	29
2.2. Bases teóricas especializadas sobre la investigación	40
2.2.1. Trabajo en equipo	40
2.2.1.1. Teorías del trabajo en quipo	40
2.2.1.2. Organización óptima del trabajo en equipo	48
2.2.1.3. Retroalimentación del trabajo en equipo	52
2.2.2. Administración efectiva del capital humano	54
2.2.2.1. Teorías sobre administración del capital humano	54
2.2.2.2. Eficiencia del capital humano	64
2.2.2.3. Competitividad del capital humano	66
2.2.3. Sistema Financiero	68
2.2.3.1. Constitución de las empresas del sistema	68
2.2.3.2. Función del Sistema Financiero	78
2.2.3.3. Instituciones que conforman el sistema financiero	78
2.2.3.4. Entes reguladores y control sistema financiero	78
2.2.3.5. Clases	79
2.2.3.6. Sistema financiero Bancario	82
2.2.3.6.1. Bancos (Empresas Bancarias)	82

2.2.3.6.2. Concepto

84

2.2.3.6.3. Clases	87
2.4. Marco conceptual de la investigación	89
2.5. Hipótesis de la investigación	97
2.5.1. Hipótesis principal o alternativa	97
2.5.2. Hipótesis secundarias	97

CAPITULO III:

METODO

3.1. Tipo de la investigación	98
3.2. Nivel de la investigación	98
3.3. Métodos de la investigación	98
3.4. Diseño de investigación	99
3.5. Estrategia de prueba de hipótesis	99
3.6. Operacionalización de las variables de la investigación	100
3.7. Población de la investigación	101
3.8. Muestra de la investigación	101
3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	102
3.10. Técnicas de procesamiento de datos	103
3.11. Técnicas de análisis de datos	103

CAPITULO IV:

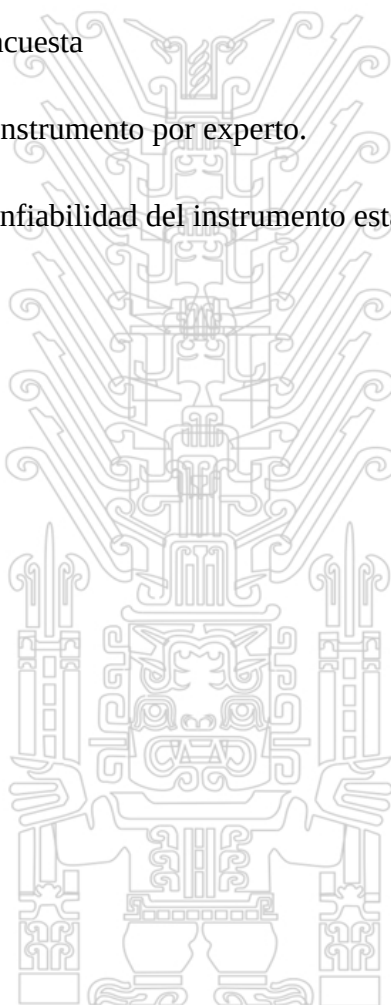
RESULTADOS

4.1. Análisis de la encuesta	105
4.1.1. Contrastación de hipótesis	125

CAPITULO V:

DISCUSION

5.1.2. Discusión de los resultados de la contrastación estadística	137
5.2. Conclusiones	139
5.3. Recomendaciones	140
5.4. Bibliografía	141
ANEXOS	144
Anexo No. 1: Matriz de consistencia	145
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	149
Anexo No. 3: Validación del instrumento por experto.	150
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento establecida por experto.	



CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Se ha determinado la existencia de los siguientes antecedentes bibliográficos las siguientes investigaciones:

Ros (2006) “Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos” concluye:

En la cual el investigador concluyó que “Para dar respuestas a las numerosas exigencias de un entorno cambiante (globalización de los mercados, mayor exigencia de los clientes, mayor competencia, ciclos productivos más cortos y flexibles), las organizaciones actuales se ven en la necesidad de adaptar sus estructuras, reformulando constantemente su diseño inicial (unipersonales, divisional, matriarcal) para dar respuesta a estas exigencias.

Además, la propia inmediatez de esta repuesta, obliga a las organizaciones a descentralizar la toma de decisiones hacia las personas y los equipos, quienes suelen estar más próximos a los mercados y a los procesos, al tiempo que deben procurar la debida atención a la coordinación de los diferentes flujos de trabajo. (Ros, 2006)

Ríos (2004) El trabajo en equipo en las decisiones organizativas: un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019 "San Martín de Porres Velásquez" Considero:

En una realidad divergente, compleja y sistémica en donde la interacción y la interdependencia de la estructura, personas, acciones, ambiente y tecnología se combinan para alcanzar el éxito esperado se debe tomar en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad en las acciones a ejecutar sino también trascender a lo imprevisible, a la discontinuidad y a la inestabilidad producto del comportamiento e intervención de los miembros en la toma de decisiones. Esta reflexión aspira a ser racional y consciente de la pluralidad de visiones sobre la organización. Por esa razón, parte de una concepción organizativa con características culturales y sociales peculiares a la coyuntura social a la que

pertenecen. En este ambiente, el equipo de trabajo construye de manera conjunta la mejor forma de organizar, planificar y participar con el fin de lograr un capital social de calidad. (Ríos, 2004)

Velásquez (2010) “Administración del capital humano para la gestión óptima de las Universidades Nacionales” en ella el autor describe el proceso de la administración del capital humano y la forma como puede ser aplicada para optimizar la gestión administrativa y académica de las universidades nacionales de nuestro país. “El 89% de los encuestados acepta que la administración del capital humano facilita la gestión óptima de las universidades nacional.”

Angulo (2010); “Gestión estratégica del capital humano para el mejoramiento continuo de los pliegos presupuestarios del sector público” presenta el proceso de la gestión estratégica, las políticas, estrategias y tácticas para administrar eficiente y económicamente el capital humano como forma para alcanzar las metas, objetivos y misión de cada pliego presupuestario. “El 87% de los encuestados acepta que la gestión estratégica del capital humano facilita el mejoramiento continuo de los pliegos presupuestarios del sector público. La gestión estratégica incluye las políticas y acciones para sacar el máximo provecho al capital humano y enlazarlo al mejoramiento de pliegos como el de la Policía Nacional del Perú.”.

Rojas (2010) “El capital humano de las entidades del sector público y la competitividad; hace el diagnóstico de la gestión del capital humano de las entidades del sector público y se considera como elementos relevantes para lograr las metas, objetivos, misión en el marco de la competitividad institucional. “El 90% de los encuestados señala que el capital humano de las entidades del sector público facilita la competitividad.”

Vallejos (2010) Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado; desarrolla la filosofía, principios y doctrina del Buen Gobierno de las instituciones y lo plantea como opción lograr el mejoramiento continuo y la competitividad las instituciones públicas. “El 93% de los encuestados señala que el buen gobierno es la base para el mejoramiento continuo y competitividad de las entidades del estado. El buen gobierno tiene como base al trabajo en equipo como instrumento para la administración efectiva del capital humano. El trabajo en equipo facilita la economía, eficiencia,

efectividad, productividad, mejora continua y competitividad que necesita el sistema financiero del Perú.”

García (2010) “Gerenciamiento del capital humano para la efectividad del Gobierno Federal” desarrolla la filosofía, principios, doctrina, proceso y otros elementos del gerenciamiento del capital humano, el mismo que propone para ser aplicado en el Gobierno Federal de México, como forma de mejorar el impacto en la población que exige mas y mejores productos y servicios del estado. “El trabajo reporta que el 92% de los entrevistados acepta que el gerenciamiento del capital humano facilita el logro de las metas, objetivos y misión del gobierno federal de México.”

Dentro de la literatura existente se pueden citar: La Quinta Disciplina: Las Organizaciones en Aprendizaje (Senge, 2009). Desarrolla aspectos relacionados con competitividad de las organizaciones.

“El enfoque propuesto considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas. La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo”.

Formación de equipos: problemas y alternativas (Dyer, 2010) establece que los factores claves para lograr equipos de trabajo de alto desempeño son cinco, el modelo las cinco C: estos factores deben comprenderse y manejarse por los líderes para lograr un desempeño superior y por ende la excelencia, estos cinco factores son: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.

Técnicas de trabajo en equipo (Betelú, et al, 2010) expone:

“Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar: i) Liderazgo efectivo, ii) Promover canales de comunicación, iii) Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

De acuerdo con los criterios expuestos, se debe resaltar que el elemento predominante en el trabajo en equipo lo constituye el factor humano, los trabajadores en cuanto, en el desempeño de sus funciones y labores poseen la capacidad de tomar decisiones y asumir actitudes dirigidas a mejorar desempeño y a contribuir con las metas establecidas en la empresa o actividad desarrollada.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con el modelo de investigación expresado en el título; el problema se identifica en la falta de eficiencia laboral en el sistema financiero bancario; ante lo cual se propone como solución el trabajo en equipo.

1.2.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Dentro del Sistema Bancario Peruano se han identificado los siguientes síntomas o efectos: falta de planeación, organización, toma de decisiones, coordinación y control del capital humano del sistema financiero; Existe personal capacitado para un área que labora en otra. Existe áreas con excesos de personal cuando en otras existe falencia. Existe mucho personal recomendado que no tiene ninguna formación bancaria; se ha determinado que el personal lleva a cabo sus actividades en mayor tiempo que el promedio para tal o cual actividad. También personal que realiza muchos movimientos, procedimientos o secuencias para realizar determinadas actividades financieras. Las tareas normales se realizan en sobretiempo; no se sabe cuánto sabe y rinde cada trabajador por falta de evaluación en el área donde trabaja y falta de condiciones psicológicas y sociales para realizar un buen trabajo por la falta de apoyo, falta de incentivos, falta de mística de los trabajadores, etc.

Dentro de la investigación se ha logrado establecer que las causas de esta problemática, se encuentran en la deficiente administración del capital humano, falta de racionalización del capital, falta de productividad del personal, falta de evaluación del capital humano, falta de

retroalimentaciones periódicas, Falta de normas dinámicas del sistema financiero, en concreto en el sistema Bancario;

Se hace necesario en consecuencia, implementar cambios respecto a la situación señalada a fin de evitar que se continúe con la deficiente administración, la falta de racionalización, falta de productividad; que todas estas situaciones negativas pueden acrecentarse generando un trabajo en equipo desfavorable para la entidad; mediante la generación de conflictos; la situación podría tornarse en ingobernable, pudiendo llevar a las entidades del sistema bancario, hasta su salida del mercado, por la falta de medidas optimas y se configuraría de hecho en una falta de mejora continua, falta de competitividad institucional.

1.2.2. ESTRUCTURACION DEL PROBLEMA

PROBLEMA PRINCIPAL:

¿De qué manera el trabajo en equipo puede facilitar la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú?

PROBLEMAS SECUNDARIOS:

- 1) ¿De qué modo la organización óptima del trabajo en equipo facilitará la eficiencia del capital en el sistema financiero bancario del Perú?
- 2) ¿De qué forma la retroalimentación del trabajo en equipo facilitará la competitividad del capital humano en el sistema financiero bancario del Perú?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Determinar la manera en que el trabajo en equipo puede facilitar la administración efectiva del capital humano en el sistema financiero bancario del Perú.

1.3.2. OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- 1) Establecer el modo en que la organización óptima del trabajo en equipo facilitará la eficiencia del capital humano del sistema Bancario Peruano.

- 2) Especificar la forma en que la retroalimentación del trabajo en equipo facilitará la competitividad del capital humano en el sistema Bancario Peruano.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En este trabajo en primer lugar se ha identificado la problemática existente en la falta de eficiencia laboral en el sistema financiero en especial en el ámbito bancario, sobre dicha problemática se han formulado las posibles soluciones a través de las hipótesis; luego se ha establecido los propósitos que persigue el trabajo por intermedio de los objetivos. Todos estos elementos se han formado en base a las variables e indicadores de la investigación. Todo lo anterior tiene el sustento en una metodología de investigación que identifica el tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra a aplicar; así como también las técnicas e instrumentos para recopilar, analizar e interpretar la información.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En esta investigación se sostiene que el trabajo en equipo es el instrumento para la administración efectiva del sector financiero bancario.

El trabajo en equipo es posible cuando los integrantes de la entidad están bien organizados, tienen una mentalidad abierta y dinámica dirigida a la consecución de la meta, objetivo, misión y visión de la entidad financiera bancaria. En cuanto a los integrantes del grupo de trabajo en equipo se deben preocupar por, producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativos a la hora de solucionar problemas, ser tolerantes con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente y eficaz.

Entre las ventajas esenciales, que la incorporación del trabajo en equipo al capital humano en el sector financiero bancario se encuentran: se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles; se comparte la responsabilidad al buscar soluciones analizando la situación desde diferentes puntos de vista; es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho; se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales; se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho; las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las tomadas por un solo individuo, se logra desde el punto de vista cuantitativo, disponer de más información que cualquiera de sus miembros en forma aislada. El trabajo en grupo permite presentar y analizar distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y

minimiza las frustraciones. Se puede intercambiar opiniones respetando las ideas de los

demás; se logra una mayor integración entre las personas lo que permite conocer las aptitudes de los integrantes del grupo humano.

El trabajo en equipo aplicado en las distintas dependencias y en general en las instituciones financieras bancarias, presenta como características: el aumento en la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso; el fortalecimiento del espíritu colectivista y el compromiso con la organización; la reducción de los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones; disminución en los gastos institucionales; la existencia de mayor conocimiento e información; el surgimiento de nuevas formas de abordar un problema; mayor comprensión de las decisiones tomadas; existen puntos de vista diversos sobre una misma situación problemática y, se produce una mayor aceptación de las soluciones.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Este trabajo podrá ser aplicado en la Dirección de Recursos Humanos de las entidades del sector financiero, en especial el bancario, para aplicar el trabajo en equipo como instrumento para la administración efectiva del capital humano, además será determinante en la forma que tomará el sistema financiero, en las decisiones que en el interior de él se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de las dependencias. Resulta de total utilidad para el sistema financiero.

1.4.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

La importancia está dada por el hecho de presentar un modelo básico o puro en el cual el trabajo en equipo se convierte en el instrumento que permitirá disponer de una administración efectiva del capital humano del sector financiero bancario del Perú y con ello orientar el logro de las metas, objetivos y misión.

Asimismo, porque permite plasmar el proceso de investigación científica y los conocimientos.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

DELIMITACION ESPACIAL

Este trabajo se ha desarrollado en dependencias de empresas del sector financiero del Perú en Lima Norte.

DELIMITACION TEMPORAL

Esta investigación ha comprendido el periodo que se inicia el año 2007 hasta 2010. Aunque el modelo de investigación más que al pasado, está enfocado al futuro, porque en ese periodo se busca que utilizar el trabajo en equipo como instrumento para la administración efectiva del capital humano del sector financiero bancario en el Perú.

DELIMITACION SOCIAL

En el desarrollo de este trabajo se establecerá relaciones sociales con socios, directivos, funcionarios, trabajadores; clientes, proveedores, acreedores y otros agentes de las empresas que prestan servicios en el sistema financiero bancario en Lima Norte.

DELIMITACION CONCEPTUAL:

- Trabajo en equipo
- Administración efectiva del capital humano
- Sistema Financiero Bancario del Perú

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: TRABAJO EN EQUIPO

Instituye una manera, forma o modo de realizar las actividades, procesos y procedimientos institucionales. Comprende coordinación y valoración del aporte que realiza cada uno de los participantes. Debe ser aplicado a nivel de cada uno de los órganos de las instituciones. El trabajo en equipo sirve para lograr alcanzar economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad, a la vez que coadyuva al logro de las metas, objetivos y misión institucional.

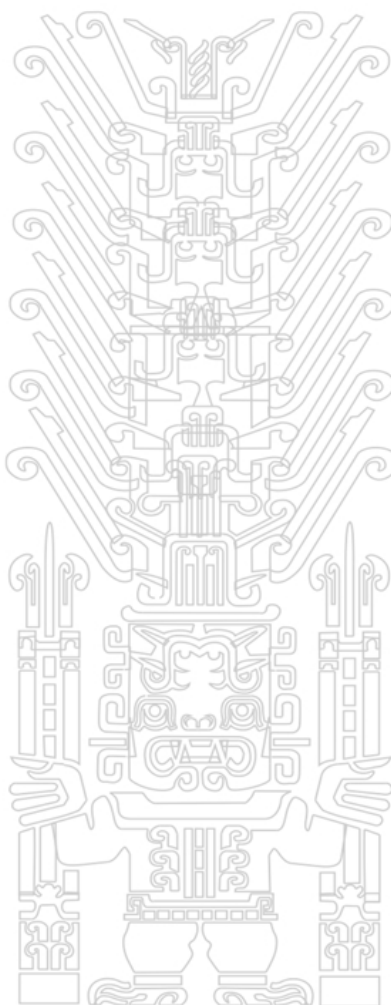
1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE: ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO

Concebida como el proceso de planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y retroalimentar la participación del personal de las instituciones del sistema financiero en el Perú en la consecución de las metas, objetivos y misión institucional. La administración efectiva del capital humano, es el conocimiento y la habilidad para dirigir y distribuir las funciones del personal a cargo. En general, la administración del capital humano, es el

diseñar e implementar acciones que permitan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

1.6.3. VARIABLE INTERVINIENTE: SISTEMA BANCARIO DEL PERU.

Sistema Bancario concebido como el conjunto de instituciones y organizaciones públicas y privadas dedicadas al desarrollo y promoción de negocios entre personas naturales y jurídicas en las que se emplee efectivo, así como de todas las funciones que son inherentes.



CAPITULO II:

MARCO TEORICO

2.1. TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL TEMA

2.1.1. TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION

De acuerdo con lo expuesto por Koontz / O'Donnell; el desarrollo de la administración en las principales culturas se dio de la siguiente manera:

ADMINISTRACION CHINA:

Confucio, el filósofo, señaló las primeras bases de un buen gobierno en China, aunque no estuvo satisfecho con su aporte hacia ese fin, al ocupar diferentes cargos desde magistrado local hasta primer ministro. Una vez se retiró de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varios aspectos del desempeño.

Contemporáneos de Confucio, también en China, también se interesaron en los asuntos administrativos, entre ellos Micius o Mo-ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios. Por varios siglos, la cultura China desarrolló un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una evaluación satisfactoria sobre problemas que corresponden a la moderna administración pública. (Koontz & O'Donnell, 2009)

ADMINISTRACION EGIPCIA:

Tal como lo exponen Koontz / O'Donnell; Egipto tenía una economía planeada y un sistema administrativo bastante amplio, clasificado por Weber como "burocrático".

Debido a la utilización de medios de comunicación marítimos fluviales, así como el

uso comunal de la tierra, se hizo necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través del poder del gobierno central.

En el antiguo Estado egipcio durante las dinastías siglos IV, XI y XVIII la idea que prevaleció en las dinastías fue la que, debía haber una rigurosa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, para garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad, y a la comunidad como un todo, el más alto grado de prosperidad. Durante el Imperio Otomano (1520-1566 d. J.) se organizó una excelente administración de personal público, a pesar de que estaba concebida como un sistema de castas. Las formas burocráticas egipcias como sus seguidores levantinos tuvieron gran influencia en los principios de gobierno de la región. (Koontz & O'Donnell, 2009)

ADMINISTRACION ROMANA:

En el mismo sentido respecto a la administración en Roma describen los autores que, después de varios siglos de Monarquía, ejercida por soberanos Etruscos, la República es instaurada en 509 a. J. C. En lo sucesivo, todos los ciudadanos forman el *populus romanus*, que se reúne en asambleas, los comicios. Cada año eligen unos magistrados encargados de gobernar el país: *Cuestores* (finanzas), *ediles* (administración), y *pretores* (justicia). En la cumbre de la administración del estado, dos cónsules ostentan el poder ejecutivo, dirigen al ejército y realizan las funciones de jefes de estado. Acceder a estas funciones, una después de otra, constituye el *curus honorum*. Por último, todos los antiguos magistrados componen el senado, que controla la política interior y dirige la política exterior. Gracias a su capacidad para la conquista de territorios, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo, en donde cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos. Los ciudadanos van asignando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas. Este sistema subsistirá durante varios siglos y permitirá que los romanos lleven a cabo la construcción de incontables monumentos, carreteras y acueductos; explotación de minas y canteras, irrigación. Pero también les quitará el sentido a la lucha y el esfuerzo, dejándolos finalmente desarmados ante las invasiones de los bárbaros, que

administración que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria. El estudio de estos aspectos permite dividir la evolución Romana en dos etapas, a saber; La República y el Imperio, sin dejar de lado la monarquía y la autocracia militar. La República comprendió a Roma como ciudad y la segunda a su transformación en Imperio mundial, y es justamente este último período el que resulta de mayor interés por el ejemplo administrativo que se implanto. En el Imperio, se extendió el dominio Romano, el sistema consular tuvo que transformarse en el proconsular que trató de lograr una prolongación de la autoridad del cónsul. Fue así como éstos y los *pretore*s recibían una extensión del territorio bajo su tutela, después de un año de trabajo y pasaban así a tener jurisdicción sobre una provincia, bien como *cónsules* o como *pretore*s.

Al comienzo de la Era Cristiana, el Imperio Romano se convirtió en una autocracia militar establecida por Julio Cesar y mantenida luego por sus sucesores. Correspondió a Diocleciano (284-305 después de Jesucristo) reformar la autoridad imperial; eliminó los antiguos gobernadores de provincias y estableció un sistema administrativo con diferentes grados de autoridad. Fue así como por debajo del Emperador se encontraban los prefectos pretorianos, descendiendo, bajo ellos, los Vicario o gobernantes de la diócesis, y subordinados a ellos los gobernadores de provincias hasta llegar finalmente a los funcionarios de menor importancia. (Koontz & O'Donnell, 2009)

ADMINISTRACION DEMOCRATICA GRIEGA:

Con respecto a la administración Griega acotan los estudiosos en comentario que, su administración gubernamental recorrieron cuatro pasos evolutivos, correspondientes a la organización de. Monarquía; Aristocracia; Tiranía y Democracia, siendo la excepción de Esparta, en donde siempre impero la aristocracia. El primer sistema de gobierno ateniense fue la monarquía, la cual desde el punto de vista administrativo tuvo poca importancia; en tanto que el período aristocrático y el democrático tuvieron transcendencia. En la democracia, el sistema de gobierno griego se organizó en una asamblea popular denominada la *eclesia*, en la que residía la máxima autoridad, en ella participaban directamente todos los ciudadanos, coincidiendo esta organización con la primera manifestación del concepto de gobierno de la mayoría y que la soberanía del Estado reside en el pueblo. En la *eclesia* se discutían los asuntos

y se formulaban las políticas a través de decisiones en las cuales tenían participación todos los ciudadanos. (Koontz & O'Donnell, 2009)

LA ADMINISTRACION EN LA EDAD MEDIA:

Continúan los investigadores refiriendo respecto a la administración que en la edad media de Europa, se instauró el sistema político feudal, dentro del cual, los reyes sólo disponían de un poder limitado: no eran más que la cabeza de toda una jerarquía de señores, vinculados entre ellos por lazos de vasallaje. El señor feudal vivía en su castillo, administraba justicia, dirigía la policía, recaudaba los impuestos y acuñaba la moneda. Su autoridad se ejercía sobre sus vasallos y sobre la masa de campesinos: algunos libres (los llanos) y otros dependían directamente del señor (los siervos). En general la Edad Media se caracterizó por las formas descentralizadas de gobierno, como reacción de lo que había sucedido en el Imperio Romano, y el estado griego, que fueron altamente centralizados. Fue así como apareció el feudalismo bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del caído Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes importantes en busca de protección. La autoridad pasó al terrateniente, el cual tenía poderes extraordinarios en lo relacionado con los tributos y de policía dentro de su dominio. Se extendió también la commendación o entrega voluntaria de tierra a algún príncipe poderoso, de parte de un pequeño terrateniente que continuaba viviendo en ella como *precarium*, con el objeto de obtener protección de por vida, pasaba de terrateniente a arrendatario. En esta época, floreció y se consolidó la Iglesia Católica y Apostólica Romana. El estudio de su organización ha de interesar a quien se inicia en las disciplinas administrativas, cualquiera que sea su credo religioso, porque ella tiene características muy particulares que inclusive en algunos aspectos obedecen a una concepción distinta del patrón clásico. (Koontz & O'Donnell, 2009)

LA ADMINISTRACION EN LA EDAD MODERNA:

Ahora, con respecto a la administración en la edad moderna, los mismos Koontz & O'Donnell indican que:

El estado se divide en tres poderes, el más importante, ejercido por la asamblea de representantes elegidos, consiste en hacer las leyes. El poder ejecutivo el cual es el

gobierno, se encarga de la aplicación y de la ejecución de las leyes. El poder judicial, con su doble cometido: de una parte castigar las violaciones de la ley cometidas por los individuos (jurisdicción penal), y por otra parte dirimir los conflictos entre los ciudadanos (jurisdicción civil). Montesquieu dio a conocer y propugno por, la teoría tripartita de división del poder del Estado inspirada en las experiencias del Imperio Romano y en la Constitución de Inglaterra. En el ensayo sobre el gobierno civil, de John Locke y la estancia de Montesquieu el Estado tiene tres clases de órganos; el legislativo, el ejecutivo y el judicial (que él llama también el "ejecutivo de las cosas que dependen del derecho civil"). Según su teoría: El legislativo es el que hace las leyes o deroga las existentes; El ejecutivo tiene la responsabilidad de aplicarlas; El judicial es el poder que castiga los delitos y tiene a su cargo la interpelación de las diferencias entre las personas. Montesquieu expuso una concepción distinta a la que sirve de sustento a los países democráticos en la actualidad, referida a las condiciones de selección que deben reunir quienes desean acceder a esos tres órganos. Él consideró conveniente que los miembros del poder Judicial fueran transitorios y salidos "de la masa popular", en tanto que para los poderes legislativo y ejecutivo podrían ser permanentes "porque no ejercen particularmente contra persona alguna". A pesar de ello, la esencia de la teoría de la separación funcional se mantiene actualmente como la base formal de la independencia relativa de los tres poderes. Lo más importante es, sin embargo, no la separación sino la coherencia de sus funciones para que el Estado, actúe con unidad. Esa misma teoría funcionalista ha influido también para que en la empresa privada de cierto tamaño y características, como las sociedades anónimas, las de responsabilidad limitada, etc., exista un cierto deslinde de funciones; las determinativas o legislativas se le conceden, por delegación de la asamblea general de accionistas, a la junta directiva; las ejecutivas, aplicativas o administrativas a la gerencia y las interpretativas o judiciales internas son ejercidas por órganos especiales o en parte por los otros dos cuerpos, puesto que en ese sector no hay esa división relativa de esas funciones, como si sucede en la administración pública. A partir del siglo XIII, el sistema feudal se debilitó. Las ciudades, cuya importancia no cesaba de aumentar, adquirieron su independencia, se organizaron en municipios y se gobernaron por sí mismas.

Finalmente, los reyes lograron imponer, de una manera progresiva, su autoridad y hacerse obedecer por los grandes señores feudales. (Koontz & O'Donnell, 2009)

Continúan los autores exponiendo que;

Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que han venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar los objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos. El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esas civilizaciones sobre algunas prácticas actuales en el campo de la administración, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado. El conocimiento de la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es también muy interesante para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la prosecución de un objetivo, a pesar de que las estructuras y procedimientos puedan no satisfacer todos los principios teóricos administrativos. Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson. Las teorías y experiencias de Fayol y de Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración científica, los principios que postularon ellos y continuaron sus discípulos vienen a constituir uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; esa tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público. (Koontz & O'Donnell, 2009)

Exponen los autores que:

La administración definida como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, que laboran o trabajan en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Pero, de acuerdo al desarrollo que ha tenido la ciencia, resulta necesario ampliar esta definición básica, en consecuencia se entiende por administración, el proceso dentro del cual las personas realizan funciones

administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración se aplica en todo tipo de corporación, por tanto resulta aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación, e cuanto a sus metas en todos los niveles de corporación. La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento; como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes: Planeación; Organización; Integración de personal; Dirección; Control. Esta estructura se ha utilizado y ha sido sometida a prueba desde la primera edición de esta obra en 1955. Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento. Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en las funciones de los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones.

Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización. (Koontz & O'Donnell, 2009)

ADMINISTRACION PÚBLICA:

En el Perú la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444, 2001), tiene por finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública sirva a la protección del interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general.

El procedimiento administrativo se sustenta fundamentalmente en los siguientes principios, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del Derecho Administrativo: 1.

Principio de legalidad.- Las autoridades administrativas deben actuar con respeto a la Constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo

con los fines para los que les fueron conferidas. 2. Principio del debido procedimiento.- Los administrados gozan de todos los derechos y garantías inherentes al debido procedimiento administrativo, que comprende el derecho a exponer sus argumentos, a ofrecer y producir pruebas y a obtener una decisión motivada y fundada en derecho. La institución del debido procedimiento administrativo se rige por los principios del Derecho Administrativo. La regulación propia del Derecho Procesal Civil es aplicable sólo en cuanto sea compatible con el régimen administrativo. 3. Principio de impulso de oficio.- Las autoridades deben dirigir e impulsar de oficio el procedimiento y ordenar la realización o práctica de los actos que resulten convenientes para el esclarecimiento y resolución de las cuestiones necesarias. 4. Principio de razonabilidad.- Las decisiones de la autoridad administrativa, cuando creen obligaciones, califiquen infracciones, impongan sanciones, o establezcan restricciones a los administrados, deben adaptarse dentro de los límites de la facultad atribuida y manteniendo la debida proporción entre los medios a emplear y los fines públicos que deba tutelar, a fin de que respondan a lo estrictamente necesario para la satisfacción de su cometido. 5. Principio de imparcialidad.- Las autoridades administrativas actúan sin ninguna clase de discriminación entre los administrados, otorgándoles tratamiento y tutela igualitarios frente al procedimiento, resolviendo conforme al ordenamiento jurídico y con atención al interés general. 6. Principio de informalismo.- Las normas de procedimiento deben ser interpretadas en forma favorable a la admisión y decisión final de las pretensiones de los administrados, de modo que sus derechos e intereses no sean afectados por la exigencia de aspectos formales que puedan ser subsanados dentro del procedimiento, siempre que dicha excusa no afecte derechos de terceros o el interés público. 7 Principio de presunción de veracidad.- En la tramitación del procedimiento administrativo, se presume que los documentos y declaraciones formulados por los administrados en la forma prescrita por esta Ley, responden a la verdad de los hechos que ellos afirman. Esta presunción admite prueba en contrario. 8 Principio de conducta procedimental.- La autoridad administrativa, los administrados, sus representantes o abogados y, en general, todos los partícipes del procedimiento, realizan sus respectivos actos procedimentales guiados por el respeto mutuo, la colaboración y la buena fe. Ninguna regulación del procedimiento administrativo puede interpretarse de modo tal que ampare alguna conducta contra la buena fe procesal. 9. Principio de celeridad.- Quienes participan en el procedimiento deben ajustar su actuación de tal modo que se dote al trámite de la máxima dinámica posible, evitando actuaciones procesales que dificulten su desenvolvimiento o constituyan meros formalismos, a fin de alcanzar una decisión en tiempo razonable, sin que ello releve a las autoridades del respeto al debido procedimiento o vulnere el ordenamiento.

10. Principio de eficacia.- Los sujetos del procedimiento administrativo deben hacer prevalecer el cumplimiento de la finalidad del acto procedimental, sobre aquellos formalismos cuya realización no incida en su validez, no determinen aspectos importantes en la decisión final, no disminuyan las garantías del procedimiento, ni causen indefensión a los administrados. En todos los supuestos de aplicación de este principio, la finalidad del acto que se privilegie sobre las formalidades no esenciales deberá ajustarse al marco normativo aplicable y su validez será una garantía de la finalidad pública que se busca satisfacer con la aplicación de este principio.

11. Principio de verdad material.- En el procedimiento, la autoridad administrativa competente deberá verificar plenamente los hechos que sirven de motivo a sus decisiones, para lo cual deberá adoptar todas las medidas probatorias necesarias autorizadas por la ley, aun cuando no hayan sido propuestas por los administrados o hayan acordado eximirse de ellas. En el caso de procedimientos trilaterales la autoridad administrativa estará facultada a verificar por todos los medios disponibles la verdad de los hechos que le son propuestos por las partes, sin que ello signifique una sustitución del deber probatorio que corresponde a éstas. Sin embargo, la autoridad administrativa estará obligada a ejercer dicha facultad cuando su pronunciamiento pudiera involucrar también al interés público.

12. Principio de participación.- Las entidades deben brindar las condiciones necesarias a todos los administrados para acceder a la información que administren, sin expresión de causa, salvo aquellas que afectan la intimidad personal, las vinculadas a la seguridad nacional o las que expresamente sean excluidas por ley; y extender las posibilidades de participación de los administrados y de sus representantes, en aquellas decisiones públicas que les puedan afectar, mediante cualquier sistema que permita la difusión, el servicio de acceso a la información y la presentación de opinión.

13. Principio de simplicidad.- Los trámites establecidos por la autoridad administrativa deberán ser sencillos, debiendo eliminarse toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir.

14. Principio de uniformidad.- La autoridad administrativa deberá establecer requisitos similares para trámites similares, garantizando que las excepciones a los principios generales no serán convertidos en la regla general. Toda diferenciación deberá basarse en criterios objetivos debidamente sustentados.

15. Principio de predictibilidad.- La autoridad administrativa deberá brindar a los administrados o sus representantes información veraz, completa y confiable sobre cada trámite, de modo tal que a su inicio, el administrado pueda tener una conciencia bastante certera de cuál será el resultado final que se obtendrá.

16. Principio de privilegio de controles posteriores.- La transición de los procedimientos administrativos se sustentará en la

aplicación de la fiscalización posterior; reservándose la autoridad administrativa, el derecho de comprobar la veracidad de la información presentada, el cumplimiento de la normatividad sustantiva y aplicar las sanciones pertinentes en caso que la información presentada no sea veraz. Los principios señalados servirán también de criterio interpretativo para resolver las cuestiones que puedan suscitarse en la aplicación de las reglas de procedimiento, como parámetros para la generación de otras disposiciones administrativas de carácter general, y para suplir los vacíos en el ordenamiento administrativo.

El ordenamiento jurídico administrativo integra un sistema orgánico que tiene autonomía respecto de otras ramas del Derecho. Son fuentes del procedimiento administrativo: 1. Las disposiciones constitucionales. 2. Los tratados y convenios internacionales incorporados al Ordenamiento Jurídico Nacional. 3. Las leyes y disposiciones de jerarquía equivalente. 4. Los Decretos Supremos y demás normas reglamentarias de otros poderes del Estado. 5. Los demás reglamentos del Poder Ejecutivo, los estatutos y reglamentos de las entidades, así como los de alcance institucional o provenientes de los sistemas administrativos. 6. Las demás normas subordinadas a los reglamentos anteriores. 7. La jurisprudencia proveniente de las autoridades jurisdiccionales que interpreten disposiciones administrativas. 8. Las resoluciones emitidas por la Administración a través de sus tribunales o consejos regidos por leyes especiales, estableciendo criterios interpretativos de alcance general y debidamente publicadas. Estas decisiones generan precedente administrativo, agotan la vía administrativa y no pueden ser anuladas en esa sede. 9. Los pronunciamientos vinculantes de aquellas entidades facultadas expresamente para absolver consultas sobre la interpretación de normas administrativas que apliquen en su labor, debidamente difundidas. 10. Los principios generales del derecho administrativo.

2.1.2. TORIA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo con lo expuesto por Chruden

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de seleccionar y coordinar a las personas necesarias para el funcionamiento de una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es

un término moderno correspondiente a lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas. El desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito. En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos. En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente. . (Chruden, 2002)

Respecto a los objetivos que se desean lograr señala el autor:

Las prácticas de administración de los recursos humanos basadas en la calidad total trabajan a fin de lograr las siguientes tareas: 1. Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. 2. Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo. 3. Delegar la autoridad a los empleados para “hacer la diferencia”. 4. Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.

Las empresas más importantes en la actualidad realizan estas metas a través de las siguientes prácticas: i) Integran los planes de recursos humanos con planes generales de calidad y desempeño operacional, para afrontar totalmente las necesidades de

desarrollo de toda la fuerza de trabajo. Los planes de recursos humanos deben estar impulsados por los planes estratégicos generales; ii) Involucran a todos los empleados en todos los niveles y todas las funciones; Utilizan con eficiencia sistemas de sugerencias y de reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados; iii) Propician y apoyan el trabajo en equipo en toda la organización. Los equipos alientan un flujo libre de la participación y de la interacción entre sus miembros; iv) Otorgan autoridad a los individuos y equipos para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente; v) Hacen amplias inversiones en capacitación y educación, el trabajo los asociados están totalmente involucrados en esfuerzos de capacitación, la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente, y esbozan los procedimientos de la empresa hacia una mejora continua; vi) Mantienen un entorno de trabajo que conduce al bienestar y crecimiento de todos los empleados. Empleados satisfechos son empleados productivos; vii) Vigilan la extensión y eficacia de las prácticas de recursos humanos y miden la satisfacción del empleado como un medio de mejora continua. (Chruden, 2002)

Sobre la realidad de la administración de recursos humanos señala Louart:

Actualmente la mayoría de las empresas progresistas reconocen que la administración de los recursos humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva viable. Cadillac, por ejemplo, reconoció en 1987 la necesidad de integrar los planes de recursos humanos con sus procesos de calidad, cuando el personal ejecutivo encargó al personal de recursos humanos que diseñara una estrategia de personal para apoyar el plan de negocios y de calidad. La capacidad de entregar con consistencia un servicio con valor agregado requiere un desempeño superior en ocho áreas, que Prudential encontró que eran clave para estar dirigido hacia los clientes y el mercado: Reclutamiento y retención de las personas; Capacitación; Educación continua; Uso creativo de las tecnologías de la información; Accesibilidad para los clientes; Medición y vigilancia del desempeño; Reconocimiento de desempeños de tipo superior; Vigilancia de la satisfacción del cliente. Las ocho áreas están relacionadas con temas de calidad de excelencia en la selección y retención, el desempeño interno, el servicio al cliente y la mejora continua; cinco de ellas, sin embargo, involucran temas de administración de los recursos humanos. Por lo tanto, para conseguir la meta de la empresa de un servicio

superior, Prudential necesita asegurar que las estrategias de recursos humanos den apoyo a esta meta. Los planes de recursos humanos generalmente se enfocan al desarrollo de los empleados; la organización del trabajo; los premios, reconocimientos, prestaciones y compensaciones, así como el reclutamiento. También incluyen uno o más de los siguientes: Mecanismos para promover la cooperación, como relaciones internas cliente / proveedor, o bien otras asociaciones internas; Iniciativas para promover la cooperación entre sindicato y gerencia, como la asociación con los sindicatos; Creación y / o modificación de sistemas de reconocimientos, sistemas de compensaciones o mecanismos para incrementar o ampliar la responsabilidad de los empleados; Creación, a través de procesos de rediseño, de oportunidades para que los empleados aprendan y utilicen habilidades que vayan más allá de las asignaciones reales de su puesto; Iniciativas de educación y capacitación; Asociaciones con instituciones educativas, a fin de desarrollar a los empleados o ayudar a asegurar un futuro suministro de empleados bien preparados. (Louart, 1994)

Dentro de su análisis Louart continua exponiendo que,

En la mayoría de las organizaciones generalmente domina una de tres estrategias competitivas: 1. reducción de costos, 2. mejora de la calidad y 3. Innovación. El diseño del trabajo se refiere a la forma en que se organizan los empleados en unidades formales e informales, como por ejemplo, departamentos y equipos. El diseño del puesto se refiere a las responsabilidades y tareas que se asignan a individuos. Tanto el diseño del trabajo como el del puesto son vitales para la eficacia organizacional y la satisfacción personal en el puesto. Una teoría integradora que ayuda a comprender cómo el diseño del puesto surte efecto sobre la motivación, la satisfacción y la eficiencia organizacional fue propuesta por Hackman y Oldham. Su modelo ha sido validado en muchos escenarios organizacionales, contiene cuatro segmentos principales: 1. Estados psicológicos críticos 2. Características centrales del puesto 3. Variables moderadoras 4. Resultados. Se han identificado cinco características centrales del puesto que tienen algún impacto sobre los estados psicológicos críticos: 1. Significación de la tarea 2. Identidad con la tarea 3. Variedad de habilidades. 4. Autonomía 5. Retroalimentación del trabajo. La involucración de

decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar su motivación. Los métodos de involucración de los empleados pueden variar desde simplemente compartir información o aportar algo en temas relacionados con el trabajo y hacer sugerencias hasta responsabilidades autodirigidas, como el establecimiento de metas, la toma de decisiones en el negocio y la solución de problemas, a menudo en equipos interfuncionales. La involucración de los empleados tiene su raíz en la psicología de las necesidades humanas, y se apoya en los modelos de motivación de Maslow, Herzberg y McGregor. La involucración de los empleados ofrece muchas ventajas sobre prácticas tradicionales de administración: Reemplaza una mentalidad adversaria con una de confianza y cooperación; Desarrolla las habilidades y aptitudes de liderazgo de los individuos, creando una sensación de misión y fomentando la confianza; Incrementa la moral de los empleados y su compromiso hacia la organización. Una de las formas más fáciles de involucrar a los empleados de manera individual es el sistema de sugerencias. Un sistema de sugerencias para empleados es una herramienta gerencial para someter, evaluar implementar una idea de un empleado, a fin de ahorrar costo y mejorar la calidad, o mejorar otras áreas del trabajo, como la seguridad. Las empresas generalmente premian a lo empleados por sugerencias que han sido puestas en práctica. (Louart, 1994)

Considera el mismo investigador que

La delegación de autoridad simplemente significa facultar a las personas para tomar decisiones con base en lo que ellos sienten que es correcto, para tener control de su trabajo, asumir riesgos y aprender de sus errores, así como para promover el cambio. La delegación de autoridad también significa que líderes y gerentes deben ceder parte del poder que antes tenían. Esta transferencia de poder a menudo crea en la gerencia temor de que los trabajadores abusen de este privilegio. Sin embargo, la experiencia demuestra que los trabajadores de primera línea generalmente son más conservadores que los gerentes.

La delegación de autoridad da a los gerentes, nuevas responsabilidades. Deben contratar y desarrollar personas capaces de manejar la autoridad, alentar el asumir riesgos y reconocer los logros. También es importante dar a los empleados información sobre las finanzas de la empresa y las implicaciones financieras de las

decisiones que ellos toman. La delegación de autoridad se puede visualizar como un trabajo vertical en equipo, entre personal gerencial y no gerencial. Fomenta la confianza en los trabajadores demostrándoles que la compañía cree en su capacidad de tomar sus propias decisiones. Genera compromiso y orgullo. También da a los empleados una mejor experiencia y la oportunidad de progresar en sus carreras. Beneficia a los clientes que adquieren los productos y servicios de la organización. La capacitación es uno de los costos iniciales en una iniciativa de calidad total. De manera no sorprendente, es algo en cuya inversión muchas empresas se muestran renuentes. Incluso si efectúan la inversión, a menudo tienen mucho cuidado en medir los beneficios comparados con los costos. La capacitación generalmente incluye concientización respecto a la calidad, liderazgo, administración de proyectos, comunicaciones, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de datos, cumplimiento de los requerimientos del cliente, análisis de procesos, simplificación de procesos, reducción de desperdicios, reducción del tiempo del ciclo, eliminación de errores y otros temas que afectan la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados. Los planes de capacitación deben basarse en las necesidades de habilidades en el puesto y en las iniciativas estratégicas de la empresa. Las compañías importantes tienen departamentos de capacitación formales, cuyos sistemas y procedimientos han evolucionado junto con sus sistemas generales de calidad. Los procedimientos específicos varían según la empresa. En algunas, los gerentes capacitan a sus trabajadores directamente de arriba abajo. (Louart, 1994)

Reyes Ponce por su parte relata que;

Tradicionalmente, la administración de los recursos humanos se ha enfocado al individuo. Esta manera de pensar está incorporada al sistema de administración por prácticas tales como la administración por objetivos, la evaluación del desempeño individual, el estado privilegios profesionales y la promoción individual. Acorde con lo cual critica este sistema al considerar que, el enfoque hacia los individuos contribuye a rivalidades, competencia, favoritismo y egoísmo que, de manera colectiva, funcionan contra la consecución de la visión verdadera de una organización: servir a los clientes. Sin embargo, se hace partidario del enfoque en el equipo, pues considera que es un pequeño número de personas con habilidades

metas de desempeño y un procedimiento mediante el cual se hacen mutuamente responsables. Los equipos proporcionan la oportunidad a los individuos de resolver problemas que por si mismos no podrían resolver. Los equipos pueden llevar a cabo una diversidad de actividades de solución de problemas, como la determinación de las necesidades del cliente, el desarrollo de un diagrama de flujo para estudiar un proceso, una tormenta de ideas para descubrir oportunidades de mejora, seleccionar proyectos, recomendar acciones correctivas y llevar control de la eficacia de las soluciones. Muchos equipos existen en diferentes empresas e industrias. Entre los más comunes están: Círculos de calidad; Equipos de solución de problemas; Equipos de administración; Equipos de trabajo; Equipos de proyecto; Equipos virtuales. (Reyes, 2003)

Tratando de concretizar estos postulados señala el autor en referencia:

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados de una misma área de trabajo, que se reúnen periódica y voluntariamente para identificar, resolver e implementar soluciones a problemas relacionados con el trabajo. Muchas empresas hoy en día han adoptado la idea del equipo autoadministrado. Un equipo autoadministrado se define como un grupo muy capacitado de empleados, de 6 a 18 en promedio totalmente responsables de llevar a cabo un segmento bien definido del trabajo terminado. Los equipos autoadministrados tienen las características siguientes: Tienen autoridad para compartir diversas funciones gerenciales y de liderazgo; Planean, controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo; Establecen sus propias metas e inspeccionan su propio trabajo; A menudo crean sus propios programas y revisan su desempeño como grupo; Asumen la responsabilidad de la calidad de sus productos y servicios. Se recomienda 10 ingredientes para un equipo de éxito: 1. claridad en las metas del equipo. 2. Un plan de mejora. 3. Papeles claramente definidos 4. Comunicación clara 5. Comportamientos benéficos del equipo. 6. Procedimientos de decisión bien definidos 7. Participación equilibrada. 8. Reglas básicas establecidas. 9. Toma de conciencia del proceso del grupo 10. Uso del procedimiento científico. La clave para vencer la resistencia es una pronta participación de todos lo interesados un diálogo abierto y honesto y una buena planeación. Sin embargo, las gerentes tienen la clave. Como líderes organizacionales, deben creer en los trabajadores y en su capacidad de contribuir. (Reyes, 2003)

Respecto a la función del gerente destaca el investigador:

Como líderes, los gerentes también deben mostrar compromiso y apoyo dando capacitación, premios y reconocimientos adecuados. Compensación es siempre un problema delicado, íntimamente ligado con el tema de la motivación y la satisfacción del empleado. El dinero es un motivador cuando las personas se encuentran en la parte inferior de la jerarquía de Maslow. Los reconocimientos y premios especiales pueden ser monetarios o no monetarios, formales o informales, individuales o de grupo. Los premios son un medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación para mejorar. Y, aún más importante los premios deben conducir a comportamientos que incrementen la satisfacción al cliente. Ciertas prácticas clave llevan a un reconocimiento y premios de empleados eficientes: Conceder premios tanto individuales como de equipo; Hacer participar a todos; Vincular los premios a la calidad con base en objetivos medibles; Permitir que iguales y clientes nombren y reconozcan desempeños extraordinarios; Dar extensa publicidad. Hacer divertido el reconocimiento. La salud y la seguridad han sido siempre prioridades en la mayoría de las empresas, pero las condiciones de trabajo ahora van más allá de los aspectos fundamentales de mantener el área de trabajo segura y limpia. La mayoría de las empresas tienen muchas oportunidades de contribuir a la calidad de vida en el trabajo; pueden dar asesoría personal y profesional, desarrollo de carrera y servicios de bolsa de trabajo actividades recreativas y culturales, guarderías, permisos especiales para responsabilidades no relacionadas con el trabajo o para servicios en la comunidad horarios de trabajo flexibles y mayores cuidados a la salud para los retirados. Cumplir y exceder las expectativas de los clientes se inicia con la contratación del personal adecuado, cuyas habilidades y actitudes apoyen y mejoren los objetivos de la organización. Los empleados de contacto con el cliente constituyen uno de los elementos más rápidos de crecimiento en la fuerza de trabajo. La limitada disponibilidad de personas con habilidad para efectuar trabajos complejos rápidamente cambiantes está obligando a los administradores de recursos humanos a volver a pensar en sus estrategias de selección. En los empleados

enfocados al cliente deben exhibir ciertas características: La aptitud para mantenerse en calma en situaciones de tensión; Optimismo, iniciativa y orientación a las personas; La aptitud para escuchar bien; Una orientación hacia el análisis y la prevención; La habilidad para resolver problemas. La motivación y el comportamiento humano son elementos primordiales de los conocimientos profundos de Deming. Los gerentes deben comprender que un empleado no motivado no existe. (Reyes, 2003)

De manera general Bohlander, Sherman, y Snell, reconocen que,

La administración de recursos humanos es un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización. La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. La administración de recursos humanos está constituida por subsistemas independientes: Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección. Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal. Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal. Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos. Estos sistemas son íntimamente interrelacionados e interdependientes. La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Los objetivos de la administración de recursos

humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización. (Bohlander, et al, 2002)

Continuando con su disertación Bohlander, Sherman, y Snell aclaran que;

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos, objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo. La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos. La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que solo se ha difundido entre las empresas grandes. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas

alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. (Bohlander, et al, 2002)

De manera concreta indican los investigadores que:

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas. Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad. (Bohlander, et al, 2002)

Adentrándose en los objetivos que persigue la planeación de recursos Bohlander, Sherman, y Snell consideran que se pueden resumir en nueve puntos así:

- 1) Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales; 2) Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos; 3) Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente; 4) Prever la demanda de mano de obra, o cuántos

trabajadores necesitará la empresa en el futuro; 5) Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa; 6) Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos; 7) Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida; 8) Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros; 9) Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. (Bohlender, et al, 2002)

2.2. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA

2.2.1. TRABAJO EN EQUIPO

2.2.1.1. TEORIAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Senge en su volumen La Quinta Disciplina expone que:

El trabajo en equipo se refiere al trabajo en cooperación con otros, llevado a cabo de manera coordinada y armónica, aprovechando las habilidades de quienes lo integran, buscando el máximo potencial individual a favor de los objetivos del grupo mediante la sinergia, que significa que los logros de un equipo siempre serán superiores a la suma de los logros individuales. El trabajo en equipo es una de las cinco disciplinas que deben ejercitar las organizaciones inteligentes u organizaciones abiertas al aprendizaje. Son los beneficios del trabajo en equipo: i) Ambiente agradable conformado por personas responsables y eficientes; ii) Está comprobado que el trabajo en equipo tiende a que se alcancen metas más altas; iii) Disminución de la carga de trabajo, ya que varias personas lo realizan; iv) Obtención de mejores resultados, dada la opinión y esfuerzo de varios; y, v) Desarrollo del respeto, confianza, liderazgo y buena comunicación entre sus miembros. Muchos confunden el significado de trabajo en equipo al creer que éste debe recaer en el más inteligente o responsable, siendo que finalmente es solo una o pocas personas quienes lo llevan a cabo, aprovechándose los demás del empeño y dedicación de éstos, lo cual linda con la ética por afectar los principios de

honestidad, veracidad, idoneidad, diligencia, así como los deberes éticos de dedicación y calidad de servicio. Para su implementación se requiere que las responsabilidades sean compartidas entre sus miembros y que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada; por último se necesita que los programas se planifiquen en equipo y apunten a un objetivo común. (Senge, 2009).

Para el investigador, las condiciones para un óptimo trabajo en equipo son:

i) Conocimiento: de la existencia de reglas y roles designados; ii) Conjunto: nunca hablar en primera persona, pues los logros y fracasos son de todos; iii) Valoración: de las ideas, sugerencias y aportes; iv) Pensar en conjunto: dejar de lado intereses individuales o afán de figuración personal. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. Es importante señalar que el trabajo en equipo no es tan solo la suma de aportaciones individuales; implica una mayor responsabilidad, integración, respeto mutuo, colaboración, eficiencia y eficacia, lo que significará una calidad excelente en el trabajo. Dentro de su investigación, el autor también contempla los factores que no permiten que el trabajo en equipo funcione y que pueden originar el descontento, la desmotivación, desinterés y por lo tanto el incumplimiento de la meta final. Los posibles factores que impiden un trabajo en equipo: Falta de comunicación: la labor de un equipo exige ante todo coordinación; El estrecho contacto personal existente en un trabajo en equipo puede conllevar a que éste se haga insoportable cuando por ejemplo existen miembros que no se dirigen la palabra, que se acusan de los fallos del proyecto, que se ocultan información, etc.; por ello, es muy importante conformar grupos donde pueda existir química o afinidad entre sus miembros; Falta de identificación con el objetivo común: no creen en el resultado, no hacen suyo el objetivo y metas planteadas; Falta de liderazgo: Cuando el jefe no motiva, no empuja. El líder debe ser capaz de generar líderes en las distintas áreas. En el trabajo en equipo las decisiones no siempre las debe tomar el equipo en su conjunto o el jefe, debe existir un mínimo de agilidad que permita que sus miembros tomen decisiones sobre la marcha y hagan dinámico el trabajo. Debe evitarse la tendencia de algunas personas de consultar todo y no decidir nunca; Falta de definición previa de tareas y roles: a fin de que el trabajo “pesado” no recaiga en uno solo. El jefe debe empezar por dar el ejemplo, aceptando sus propias responsabilidades y no

derivándolas al grupo. La comunicación es la herramienta por excelencia en la solución de la mayoría de los problemas humanos. Es conveniente preguntar y escuchar con interés los puntos de vista de la otra parte, y también manifestar los nuestros con sinceridad, con claridad y sin intentar imponerlos. (Senge, 2009).

De acuerdo con lo manifestado por Dyer:

El trabajo en equipo implica al capital humano del sistema Financiero del Perú, en especial en el área bancaria; trabajando de manera coordinada en la ejecución de sus actividades. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales del personal del sistema Financiero del Perú, en especial en el área bancaria. (Dyer, 2010)

De acuerdo con lo manifestado por el investigador:

El trabajo en equipo se basa en las "5 c": i) Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todas estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante; ii) Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante; iii) Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa; iv) Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo; v) Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

determinado, suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo. El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

Cada una de las instituciones bancarias del Perú, debe ser fundamentalmente un equipo constituido por su capital humano. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza el capital humano para lograr las metas y objetivos. El trabajo en equipo es el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. (Dyer, 2010)

Respecto a este mismo tópico, Betelú, Campion, Massart, Narvaez, Raunich y Rodríguez señalan:

El trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Ahora bien, el trabajo en equipo requiere cubrir ciertos aspectos para que resulte adecuado, los cuales son señalados por los investigadores como: i) Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia; ii) Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación; iii) Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo

grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos: cohesión; asignación de roles y normas; comunicación; definición de objetivos; interdependencia. (Betelú, et al, 2010).

Habiendo enunciado los aspectos que debe fortalecer un grupo para propiciar el trabajo en equipo, los investigadores pasan a explicarlos así:

La cohesión, se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades. . (Betelú, et al, 2010).

En cuanto a la asignación de roles y normas indican que, se refiere a que con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los

algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo. . (Betelú, et al, 2010).

Continuando con la comunicación interpersonal señalan los investigadores:

Es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

En cuanto a la definición de objetivos, es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva, involucra el aprendizaje colaborativo, se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los rankings grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales. . (Betelú, et al, 2010).

Ahora bien, respecto a las técnicas del trabajo en equipo Betelú, Campion, Massart, Narvaez, Raunich y Rodríguez “consideran que, se refieren a los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cual es la mas adecuada. Son los caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr. También

son las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo. Asimismo, son los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.”. (Betelú, et al, 2010).

Realizando un análisis de la importancia que en la actualidad posee el trabajo en equipo Werther & Davis (2008) sostienen que:

El trabajo en equipo se ha convertido, en los últimos años, en uno de los caballitos de batalla de los "gurús" de la administración, junto con la reingeniería de procesos, la planeación estratégica, etc. En otros términos, una moda, algo que la gente en las organizaciones, parece que usa, pero muchas veces no usa.

Esta es una de las razones del fracaso de muchas iniciativas en las empresas. Implantar algo sin tener en cuenta que es factible que genere rechazo por diferencias culturales y, por lo tanto, sin prever las acciones necesarias tendientes a reducir el nivel de rechazo. El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad. (Werther & Davis, 2008)

Prosiguen los autores refiriendo la confusión más común que se presenta en:

En el enfoque de trabajo en equipo, muchas veces se cae en el error de suponer que las personas que forman parte del equipo deben sincronizar mecánicamente sus movimientos: "este equipo es un relojito", o como es conocido en el ámbito futbolístico, a uno de los mejores equipos del medio se lo denominó "la máquina". Mas allá de la connotación popular que el término tiene mi planteamiento es que las personas, afortunadamente, no somos máquinas y como tales tenemos una visión muy subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad. Por lo tanto ordenar, dar la orden de que a partir de hoy se pasa a una cultura de equipos; que a partir de hoy acá se trabaja en equipo, es mas una ilusión y un riesgo para las organizaciones, toda vez que sus integrantes, en lugar de recibir con entusiasmo la propuesta, piensan y se desmotivan con razón. Es por ello que consideran los autores que, el aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los límites y los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos. Puede

haber equipos "máquina" en la cual la verticalidad y el liderazgo autoritario promuevan resultados, eficiencia y mejora en la performance, y de hecho los hay, pero producen estos resultados para la organización y no para sí mismos por lo que no habría una articulación entre satisfacción individual y calidad organizacional. En otros términos, los equipos no son máquinas. Pueden serlo, pero a costa de calidad. (Werther & Davis, 2008)

Sin embargo, comentan los investigadores que:

La característica de los equipos de trabajo consiste en que; no son un producto terminado (excepto cuando finaliza su propósito o se deshace el equipo). Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces). Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene, como todo proceso de interacción humana, sus altibajos, sus movimientos pendulares, sus atracciones y sus rechazos. Es por eso que el trabajo en equipo está siempre haciéndose: es una de las esencias de sí mismo. Y también es una de las bases para realizar un proceso de mejora continua, de mejora de la calidad. (Werther & Davis, 2008)

Al referirse al desempeño interior del grupo señalan los investigadores que:

Cuando una persona se incorpora a un trabajo de equipo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si los otros integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, brindar los suyos al ingresante, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad. La permeabilidad del equipo, medida en términos del estilo de gestión de su conductor o de la interacción de los integrantes es un facilitador del aprendizaje y el progreso del equipo. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad. Esta afirmación es congruente tanto para equipos conformados por distintos niveles jerárquicos, como también para equipos auto dirigidos. El equipo aprende cuando desarrolla sus estrategias, sus tácticas, sus técnicas, y no se estereotipa en ellas. El fomento de la creatividad, el empowerment, son dos de las herramientas más significativas del tránsito de los equipos hacia una performance de mejor calidad. En este sentido cada uno aporta

progreso en su Calidad cuando quien aprende puede también aprender cómo aprende. La concepción de calidad que cada integrante tiene es un obstáculo y a la vez una oportunidad para el aprendizaje. Un obstáculo porque puede generar incompreensión en el otro. Una oportunidad porque es un ámbito privilegiado para incorporar nuevas herramientas, mejorar los criterios de calidad, aprender.

En algunas oportunidades se piensa que esta idea es una obviedad. Sin embargo, se ha observado en la práctica, una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial. Este compromiso tiene que verse fortalecido con acciones, no sólo con palabras. El miedo, la inseguridad, la sospecha, son obstáculos no tan evidentes en los procesos organizacionales. En los procesos de análisis organizacional salen a la superficie después de bastante tiempo, es la principal limitación vincular en los niveles intermedios o inferiores de la pirámide. Las acciones que se requieren a menudo tienen que ver con la necesidad de políticas claras y relativamente estables combinadas con las pequeñas cosas que posibiliten la recuperación de la palabra (y el sentimiento de) "placer" en el trabajo. (Werther & Davis, 2008)

2.2.1.2. ORGANIZACIÓN ÓPTIMA DEL TRABAJO EN EQUIPO

Arias (2001) enseña que:

La organización óptima del trabajo en equipo está referida a la composición tomada en cuenta para formar el equipo, se refiere también a los atributos de cada uno de sus integrantes, al aporte que se espera lograr de cada uno y de todos a la vez; tiene que ver con el orden para hacer las tareas, los aportes, a la forma como se convoca, como se hacen las secuencias, las rutas que se siguen y toda esa parafernalia conducente a hacer bien el trabajo en equipo. Cuando los grupos desempeñan tareas operativas funcionan como equipo y tratan de desarrollar condiciones de colaboración llamadas trabajo en equipo. Aunque puede llamarse equipo ha toda una compañía de 5000 empleados. Aquí hablamos de los grupos pequeños con miembros que están en contacto constante. Si hubiese necesidad de distinguir los dos tipos de equipos, el de la compañía se consideraría como equipo institucional, y el grupo pequeño, como trabajo en equipo o equipo operativo. Este último se define como un grupo pequeño que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una

acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo. (Arias, 2001)

Refiriéndose a las características de la organización de los grupos eficientes García & Edel caracterizan:

La organización de los grupos eficientes las siguientes: 1) *Ambiente de Apoyo*: Es más probable que exista el trabajador en equipo cuando la gerencia crea un ambiente propicio. Las medidas de apoyos ayudan al grupo a dar los primeros pasos necesarios para la formación del equipo, mismos que se convierte en la base de un crecimiento posterior que tiende crear un clima de colaboración, confianza y compatibilidad. Conviene, por tanto, que sus supervisores traten de desarrollar un ambiente de organización que propicie tales condiciones; 2) *Claridad del Papel*: Un grupo es capaz de trabajar como equipo solo hasta después de que sus integrantes han tenido oportunidad de conocer los papeles de aquellos con quienes estarán interactuando. Todos los miembros también deben estar razonablemente calificados para analizar el trabajo y para colaborar. Cuando se alcanza este nivel de comprensión, el grupo puede actuar inmediato como un equipo con base en los requerimientos de la situación, sin necesidades de que nadie le ordene. En otras palabras los miembros del grupo responden voluntariamente al trabajo y aprenden las acciones que consideran apropiadas para alcanzar las metas del equipo. Un ejemplo es el equipo de intervenciones quirúrgicas de un hospital, cuyos integrantes responden en el momento crucial de la operación. El reconocimiento mutuo de la crisis lo mantiene alerta de una acción simultánea y a una respuesta coordinada. El resultado es el alto nivel de eficiencia y colaboración características de un equipo. (García & Edel, 2008)

Indican los autores la emoción que produce:

Observar a los equipos eficientes en acción. Sus integrantes se comprometen por el éxito de la empresa y comparten los valores comunes de protección del producto y satisfacción del cliente, así como también la responsabilidad en la realización de cada proyecto. En vista de su complejidad y dinamismo el trabajo en equipo es también

compararse con un roble, fuerte y poderoso que crece despacio pero que a veces cae súbitamente; como el mismo roble que se desploma en el mismo bosque. Lo mismo sucede cuando los cambios continuos o las transferencias del personal interfieren en la relación entre los miembros del grupo y detienen el crecimiento del trabajo en equipo. Puede ser difícil para algunos empleados asumir la responsabilidad cuando es necesario salirse de las líneas clásicas de autoridad. Consume demasiado tiempo la excesiva participación en la toma de decisiones. Experimentar con las actividades del grupo puede provocar quejas de parcialidad de algunos empleados. Asimismo, la combinación de esfuerzos individuales no necesariamente resulta en un mejor desempeño grupal. Por ejemplo, si los empleados consideran que sus aportaciones al grupo no serán medidas es probable que disminuya su rendimiento. La razón de esta baja del trabajo social tiene que ver con la percepción de algunos de que existe una división injusta del trabajo, o con la creencia de que si ciertos compañeros son perezosos, o bien con el sentimiento de que el esfuerzo individual se pierde entre tantas personas y, por tanto, no se recibe un reconocimiento individual adecuado.

El gerente eficiente utiliza el enfoque de contingencia para analizar la naturaleza de la tarea, las cualidades de los participantes, las limitaciones de costo y tiempo y las diferentes estructuras de grupo que pueden aplicarse. Después de que se haya elegido, será necesario contar con medidas supervisoras de apoyo que ayuden a la formación de grupos productivos. (García & Edel, 2008)

Davis y Newstrom (2008) al referirse a la teoría moderna de sistemas humanos precisan que: “Se han reconocido cuatro modelos de organización grupal: jerárquico, adaptivo, libre y sincrónico.” Procediendo a analizarlos y caracterizarlos de la siguiente forma:

En un modelo jerárquico el trabajo es dirigido por una autoridad que supervisa cada detalle. Se da por supuesto que alguien tiene que estar a cargo del grupo, y que las decisiones deben ser tomadas por la persona a cargo. Las reglas de operación están diseñadas para promover continuidad y estabilidad, que son mantenidas a través del control estricto para contrarrestar desviaciones de las directivas establecidas. La estructura de las organizaciones que adoptan este modelo son en general de tipo piramidal, con roles bien específicos para cada nivel. La información es controlada y canalizada cuidadosamente a través de las líneas jerárquicas, y las decisiones tomadas por los niveles superiores tienen el carácter de directivas para ser implementadas. Cuando estas organizaciones son exitosas, constituyen un lugar

seguro y firme. En este tipo de organización, sostiene el autor, los valores que se promueven son la lealtad al grupo y a los intereses de la organización. En contraste, las actitudes críticas e independientes son tomadas como signo de deslealtad, y en general no son toleradas. Los ejemplos más puros del modelo jerárquico son la organización militar y la burocracia estatal. Las organizaciones jerárquicas presentan alta predictibilidad, lo cual las hace especialmente ventajosas para planificar, pero son pobres innovadoras. (Davis y Newstrom, 2008)

Atendiendo a su exposición inicial prosiguen los autores con el modelo libre concebido como:

La antítesis del modelo jerárquico. Dentro de este marco los miembros pueden hacer esencialmente lo que quieren. Este modelo se apoya en la iniciativa independiente de los individuos. Está orientado a promover la innovación y el cambio a través de la creatividad. Dentro de él la libertad del individuo para crear y actuar independientemente es considerada un valor más importante que los intereses del grupo. Los ejemplos típicos de este modelo son los grupos universitarios.

En general las organizaciones de tipo libre son excelentes para la producción innovadora, pero adolecen de impredecibilidad y de inestabilidad, por lo que suelen ser dependientes de una organización mayor que las cobija. Otra manera de trabajar abiertamente es a través de un método adaptivo, que permite la coordinación de iniciativas individuales. . (Davis y Newstrom, 2008)

Finalmente abordan el análisis del:

Modelo adaptivo se basa en la colaboración abierta a través de la discusión y la negociación. Al igual que el modelo libre, es una organización abierta, en la que los roles y las responsabilidades se comparten flexiblemente. En cuanto, a los grupos que se organizan dentro del marco de referencia consensual suelen ser excelentes para resolver problemas complejos, ya que la información fluye fácilmente entre los miembros del grupo y se promueve la combinación de diferentes puntos de vista. Pero, a pesar de su buen funcionamiento, este grupo presenta dificultades descritas por el investigador al sostener, no obstante, la operación de estos grupos corre el peligro de caer en estados de debate estériles, con la consiguiente pérdida de tiempo y esfuerzo. Ejemplos de este modelo son las comisiones directivas de clubes y las juntas vecinales. . (Davis y Newstrom, 2008)

Dentro de este contexto consideran los investigadores que, se ha observado la existencia de otro modelo de trabajo, denominado “sincrónico”, caracterizado por la existencia de un “espíritu común sobre entendido” (Davis y Newstrom, 2008) y que se puede originar en la existencia de una relación prolongada del grupo o por que fue instituido y fomentado por alguno de sus directivos, dentro de él:

Los miembros comparten un entendimiento común de la tarea que deben llevar a cabo. Esta forma de trabajo es análoga a la llamada "comunicación sin canales" en teoría de la comunicación, se genera cuando el receptor tiene un modelo suficientemente completo del emisor; el receptor puede predecir un mensaje aún en el caso en que no existe ningún canal de conexión entre ambos. El modelo sincrónico en cierta manera puede considerarse como opuesto al modelo adaptivo, en el sentido de que no hay nada que discutir, todos los miembros están alineados por una cultura común. La base de la coordinación de este modelo está en el acuerdo tácito. Un ejemplo típico de este modelo son las comunidades monacales. Es evidente que este esquema de trabajo grupal no es apto para responder a requerimientos cambiantes, pero son sumamente eficientes para llevar a cabo procedimientos preestablecidos. (Davis y Newstrom, 2008)

El grupo puede adoptar cualquier forma de organización pero, ninguno asegura por sí mismo el triunfo pues cada uno posee sus pros y sus contras. En su concepto:

Un trabajo de equipo exitoso comienza con la selección de la gente, para convertirla luego en un equipo de trabajo. Por "formación de un equipo de trabajo" se entienden aquellas actividades tendientes a convertir a un grupo en una unidad de trabajo capaz de funcionar a su nivel óptimo. Una formación adecuada del equipo ayuda a establecer una organización y cultura de trabajo apropiadas y acelera la acumulación de experiencia. Los equipos que fueron formados a través de un proceso apropiado superan en performance a los equipos que se forman simplemente poniendo a varias personas a trabajar en una misma tarea. (Davis y Newstrom, 2008)

2.2.1.3. RETROALIMENTACION DEL TRABAJO EN EQUIPO

En concepto de Reyes: “Retroalimentación, también denominada *feedback*, significa ‘ida y vuelta’ y es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la

intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento del trabajo en equipo.” (Reyes, 2003)

El investigador señala que el término retroalimentación es utilizado por varias ciencias, en este sentido señala:

En la teoría de sistemas, en cibernética o en la teoría de control, la retroalimentación es un proceso por el que una cierta proporción de la señal de salida de un sistema se redirige de nuevo a la entrada. Esto es frecuente en el control del comportamiento dinámico del sistema. El *feedback* también está presente en numerosos espacios tecnológicos. En este sentido, gran parte de los aparatos y máquinas que utilizamos en nuestra vida cotidiana funcionan a través del sistema de *feedback* ya que suponen el intercambio y traspaso permanente de datos (de cualquier tipo). Un ejemplo claro de esta situación es la conexión a internet que, además de contar con un espacio virtual, necesita de un soporte técnico y físico a través del cual se mandan y reciben permanentemente datos de diverso tipo. Esta conexión, en este caso particular, se puede realizar a través de cables de fibra óptica que son los responsables de llevar y traer la información necesaria. Los ejemplos de la realimentación se pueden encontrar en la mayoría de los sistemas complejos, tales como ingeniería, arquitectura, economía, y biología. (Reyes, 2003)

Teniendo presente que el termino *feedback –entra y salida-* es utilizado en diferentes áreas de la ciencia, resulta procedente tener en cuenta, tal como lo señala Reyes (2003) que este puede revestir carácter positivo o negativo

Este último caracteriza la homeostasis (más que cambio o crecimiento) y desempeña un papel importante en conseguir y mantener la estabilidad de las relaciones. El *feedback* positivo en cambio, conduce al cambio, es decir, la pérdida de estabilidad o equilibrio. En ambos casos, parte del “*output*” del sistema se vuelve a introducir en el sistema como información sobre el “*output*”. La diferencia es que en el caso de *feedback* negativo, la información se utiliza para reducir la variación en cuanto a una norma preestablecida - por eso se le llama “negativo” - mientras que en el caso de “*feedback*” positivo, la misma información opera como medida para ampliar. La variación en el *output* es, por tanto, positiva en cuanto a la tendencia existente hacia la inmovilidad o turbación.

Las relaciones humanas pueden considerarse como “bucles de feedback”. El feedback negativo y positivo es más complejo en los sistemas "abiertos" que en los sistemas "cerrados" en los que la homeostasis (más que "cambio" o "crecimiento") es la norma. El feedback ha sido descrito como el secreto de la actividad natural. Los sistemas que se autorregulan - sistemas con feedback - requieren de una filosofía propia en la que los conceptos de patrón e información son tan esenciales como fueron los de materia y energía al comienzo del siglo.

La realimentación (o feedback) es un proceso circular en el cual parte de la información salida es remitida de nuevo a la entrada como información sobre la primera respuesta, haciendo así que el sistema se autorregule para mantener un equilibrio u orientarse a una meta. (Reyes, 2003)

2.2.2. ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO

2.2.2.1. TEORIAS SOBRE ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO

Robbins (2009) en cuanto al origen del termino recurso humano, explica que a mediados del siglo pasado los investigadores de la ciencia de las empresas, han otorgado un sitio preponderante dentro de la institución al componente humano como factor preponderante para el éxito pues, en esa etapa histórica máquinas y capital pierden su carácter principal en la producción generándose un movimiento que propende por implementar nuevas alternativas.

Es por tal motivo que en aquel entonces los especialistas comenzaron a hacerse las siguientes interrogantes ¿quién genera la innovación?, ¿quién tiene la capacidad de adaptarse a los cambios? ¿Qué componente dentro de la Organización es capaz de aglutinar ambos elementos de importancia? Las respuestas no demoraron en aparecer y todas y todos coincidían en que es el hombre el único capaz de alcanzar dicha meta por lo tanto comenzaba de esta manera la tendencia casi generalizada entre todos los especialistas y gurús empresariales de la época, de que es el componente humano el factor decisivo y la clave para el éxito organizacional. A partir de este momento comenzaron las diferentes terminologías utilizadas para referirse al hombre dentro de la Organización, algunos comenzaron a llamar Recursos Humanos, otros más avanzados en el tiempo y permeados por la perspectiva financiera comenzaron a llamarle capital humano y ya más reciente sobre los años 90 comenzó a surgir el

término talento humano. (Robbins, 2009)

Ahora bien, en cuanto al concepto Arias manifiesta: La administración efectiva del capital humano es la actividad institucional orientada a sacarle el máximo provecho al trabajo de los directores, jefes y personal en general de tal forma que se pueda lograr las metas, objetivos y misión, (Arias, 2001) que entesta investigación se concretaría en el sistema bancario del Perú en las mejores condiciones. Respecto a la constitución de las organizaciones considera el autor que,

Están constituidas por: recursos materiales, financieros y humanos. El recurso humano o capital humano es un punto medular dentro de la organización, ya sea por el conocimiento, las habilidades y la experiencia de su gente. En pro de incrementar el nivel de productividad de la organización, se plantean estrategias dirigidas a captar, capacitar, fidelizar y evaluar al recurso humano. Es este el motivo por el cual, se ha acentuado la necesidad de emplear soluciones creativas para los complejos retos en la administración de los recursos y para identificar herramientas adicionales que perfeccionen el reclutamiento, la selección y la evaluación de los nuevos recursos humanos.

El Capital Humano permite tener una visión clara de los pasos a seguir para alcanzar su máximo desarrollo y efectividad. Se define como el conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídas por las personas para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización. La administración del Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar, retener los recursos de la gente y maximizar el valor del capital humano. Una parte esencial en el proceso de selección de personal exitoso incluye puestos claramente definidos, instrumentos de evaluación objetivos y procesos de contratación estandarizados. (Arias, 2001)

García (2010) al ocuparse de las ventajas de una adecuada Administración del Capital Humano, precisa que son de dos tipos: “i) Para los empleados: el desarrollo de sus potencialidades dentro de la organización; alinear al personal con metas y objetivos; ruptura de barreras organizacionales que no permiten la integración de una administración; ii) Para la empresa: la organización se hace más competitiva dentro del mercado; sus sistemas y procesos se van volviendo eficientes y ello permite la reducción de costos; mejora la productividad; se garantiza el éxito a largo plazo.” (García, 2010)

La administración del capital humano exige conocer las actitudes del personal, lo que permite: Identificar y modificar la conducta; Inculcar nuevas habilidades; Generar un compromiso con la gestión del conocimiento; Impulsar sus competencias inherentes (Ganas, deseo, predisposición) a fin de configurar la forma de actuar frente al trabajo. Las aptitudes están compuestas en su mayor parte por habilidades, técnicas, destrezas y demás conocimientos que se demuestren explícita o tácitamente. Las habilidades se pueden mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar, desarrollar y potenciar, de manera que si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos. (García, 2010)

Prosigue el investigador expresando que la planificación del capital humano es esencial en la empresa pues influye en su planificación y en el cumplimiento de su misión al permitir:

La mejora en la utilización del capital humano; permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización; economiza en las contrataciones; Expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos; coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado; la planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado; permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro; permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra); proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.; proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc., ayuda a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa; ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas; permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía; proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.; debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos

100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de capital humano tenga un papel primordial. (García, 2010)

Acorde con lo manifestado, el investigador expone como características de la planeación del capital humano las siguientes: todos los componentes y facetas del proceso de planeación de capital humano están íntimamente interrelacionados en una forma sistemática, dinámica y progresiva; la planificación de capital humano se realiza a nivel central por personal especialmente formado en capital humano; los programas de planeación de capital humano casi siempre deben incluir aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva; la planeación de capital humano es un procedimiento sistemático que identifica las oportunidades y peligros que surgen en el futuro; contribuye al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la entidad; la planeación de capital humano se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos; los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de capital humano en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas; a través de un plan estratégico se fijan los objetivos a largo plazo; los objetivos a largo plazo marcan el número de capital humano y las características que deberán tener; La planeación de capital humano tiene que ser integrada tanto interna como externamente.

Complementando su exposición el autor se refiere a las funciones que tiene la planeación de capital humano, entre las que se encuentran las siguientes: diseñar políticas de capital humano que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la institución; diseñar políticas de capacitación para que el capital humano mejore su toma de decisiones; mejorar la delegación de responsabilidades; crear una política de capital humano que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente o usuario de la entidad, objetivo máximo de cualquier entidad; velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia; planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación del capital humano para su total optimización; suministrar el capital humano adecuado en el momento justo; construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

De la misma manera considera el investigador que, las instituciones que no realizan una planeación de capital humano puede que no sean capaces de responder a sus necesidades futuras de capital humano o tener que recurrir a despidos. El fracaso de la planeación de

capital humano puede llevar a costos económicos significativos. Por ejemplo, las entidades que despiden un gran número de capital humano se ven obligadas a pagar las indemnizaciones correspondientes, mientras que las entidades que piden a sus empleados trabajar horas extraordinarias se les exigen retribuir a éstos con una prima salarial. Los directores de línea a menudo tienen control sobre determinadas decisiones de capital humano, tales como la selección de una perspectiva concreta para la formación de sus empleados. Además pueden disponer de una gran capacidad de decisión sobre la retribución del capital humano. Por lo tanto, están en la posición de tomar decisiones de capital humano que son esencialmente estratégicas. Sin embargo, la planeación de recursos humanos en grandes instituciones se realiza a nivel central por personal especialmente formado en capital humano.

Partiendo de la realidad del desarrollo tecnológico y científico a todo nivel señala el autor que, en la actualidad, el término recursos humanos prácticamente se encuentra desechado en la literatura especializada a nivel internacional, dado que las personas no somos un recurso para mover y cambiar de lugar cuando a alguien le estime conveniente, por que de lo contrario nos estaríamos comparando con una mesa, una silla y eso sería imperdonable, pues el ser humano es mucho más. Por lo que es necesario centrarnos en el análisis de las otras dos nomenclaturas utilizadas gestión del capital humano (GCH) y la gestión del talento humano (GTH), aunque hay que destacar que el primer término, también tiene sus detractores.

Existen autores e investigadores que son del criterio de que la gestión del capital humano (GCH) y la gestión del talento humano (GTH), suelen ser lo mismo pues ambas ubican al hombre como centro del desarrollo, compartiendo una misma meta que es: Dotar a las Organizaciones de personas competentes y que logren generar valor para las mismas. Desde esta perspectiva todo parece indicar que es lo mismo pero con otro nombre, pero no podemos dejar de reflexionar acerca de que a la hora de transitar por el camino de cómo lograr esa meta que ambas tienen, escogen caminos diferentes y es ahí donde puede ubicarse una de las diferencias entre la GCH y la GTH. Independientemente de la diferencia que se acaba de enunciar, la esencia radica en el punto de vista con la que se analice la gestión del talento, pues si se piensa que la GTH es para la elite o para las personas con un alto valor, con determinados conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y compromisos por encima de la media existente, visto de esta manera la GTH y la GCH son muy diferentes, pues esta última si incluye a todos los miembros de la Organización y en toda su dimensión social,

sin embargo existe otro grupo de autores del criterio de que la gestión del talento incluye a todos, partiendo del principio de que todos los seres humano tienen talento, unos más otros

menos, pero todos de una forma u otra poseen talento, por lo que cuando se habla de GTH, se incluye a todos los miembros de la organización y de sus potencialidades, teniendo en cuenta la dimensión social de la GTH. Si tomáramos como posición esta última tesis, entonces estaríamos ante procesos iguales o sea que es lo mismo GCH y GTH. Como se puede apreciar este es un tema que transita por el enfoque en que cada especialista se apropie y haga suyo, pero lo cierto es que ambos tienen la misma meta.

Tal como lo advierte Louart (1994) los cambios permanentes en la tecnología se reflejan en las empresas pues todas sus dependencias deben adoptar esos cambios, incluida la que maneja el recurso humano la que, conforme a la importancia y trascendencia que tiene el hombre en la empresa al representar una parte del capital, debe dirigirse a aumentar sus talentos y habilidades para que actúe de manera independiente y adquiera capacidades que le permiten un mejor desempeño en sus labores. Dentro de este contexto:

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. (Louart, 1994)

En general considera el autor que, Capital Humano, es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo". En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue

acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

En criterio de García y Edel (2008), la administración efectiva del patrimonio constituido por el hombre en la empresa comprende las competencias y obligaciones encaminadas a motivar emplear y conservar los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una institución. El concepto y valor del capital humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 con la publicación del libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nobel, con el acertado título de Capital Humano. Hoy, el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta "Era del Conocimiento" en la que vivimos y trabajamos. Nos agrega además, de que estamos moviendo a gran velocidad para definir nuevos parámetros para la administración del capital humano, al mismo tiempo en el que atravesamos por una época con una economía difícil. Al combinar estas dos tendencias tenemos como resultado un reto mayor, tanto para los gerentes de las empresas como para los propios trabajadores. Las empresas están buscando una respuesta en cuanto a como deben implementar recursos confiables para atraer y retener el capital humano adecuado que les asegurará el éxito a través de cambios continuos. En cuanto a los trabajadores se refiere, los empleados altamente calificados todavía se están recuperando de los recientes recortes de personal y escándalos financieros de algunas corporaciones. La gente cada vez cree menos en la publicidad corporativa y buscan comprobar que esas compañías en realidad proporcionan los beneficios y las oportunidades que prometen. Como resultado, las empresas se están enfocando en el proceso de selección de empleados para

poder competir con el resto de las compañías que buscan los mejores empleados para asegurar así su futuro éxito.

Aunque parece una paradoja, el autor precisa que, es correcto cuando se cita, que en una economía difícil ocasionará que las estrategias de administración de capital humano estén a la vanguardia. Hoy es mas importante que nunca antes que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costosos cambios de personal (el costo estimado es de 5 veces el salario anual en promedio). Ahora más que nunca se debe ser muy cuidadoso en el personal que se contrata, pues se requiere de un personal altamente calificado, capaz de interpretar los requerimientos que los escenarios desarrollados demandan.

Acorde con lo manifestado hasta este momento consideran García y Edel (2008), así como también se debe tomar en consideración de que internamente, el liderazgo en las instituciones se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesarios para retener y maximizar el valor del capital humano. Los empleados talentosos, que son independientes, investigan las prácticas de las instituciones en cuanto a la administración del capital humano se refiere como elemento esencial de un empleo a considerar en el futuro. Definitivamente esta comprobado, que el capital humano en forma de trabajadores con conocimiento exitosamente retenidos en una organización es esencial para la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, los recortes de personal masivos a los que hemos estado sujetos durante las últimas dos décadas, no han generado ganancias financieras a largo plazo para las compañías que las aplicaron. En su publicación mas reciente, "De Bueno a Mejor - por qué algunas compañías tienen éxito y otras no" el autor Jim Collins revela los resultados de un estudio de 5 años que muestra que las "grandes" compañías se basan en mayor parte en el respeto por invertir en "el mejor" capital humano para alcanzar el éxito a largo plazo.

Llegar a lograr la altitud de capital humano es el objetivo final que deben perseguir las organizaciones, sucede que esto es un proceso y tratar de saltar escalones puede tener sus consecuencias. De nada sirve tener una gerencia con altos niveles de conocimiento si en los grupos, los integrantes ni siquiera son promovidos a transformarse en capital humano.

Continuando con la investigación se procede a interpretar a Chiavenato (2009) para quien, la administración efectiva del capital humano se define como “el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboren o trabajen en grupos, alcancen con efectividad la misión”. La administración efectiva se aplica en todo tipo de corporación pública o privada; es aplicable a los administradores en todos los niveles de una institución.

La administración efectiva se ocupa del rendimiento; esto implica eficiencia y efectividad del capital humano

En criterio de Koontz & O'Donnell (2009), la administración efectiva del capital humano comprende la planeación de dicho recurso, la organización adecuada para el cumplimiento de las metas, objetivos y misión institucional, la dirección táctica y estratégica de los recursos para los fines propuestos y la evaluación y control institucional. En la medida que este proceso sea conducido, ejecutado y evaluado convenientemente, estará orientado hacia el cumplimiento de la razón de ser institucional.

Para Lake (et al, 2010), la administración efectiva del capital humano es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr las metas, objetivos y misión de la organización de manera eficiente y efectiva. De acuerdo a su estructura, esta definición se subdivide en partes fundamentales que se explican a continuación: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye: i) Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr; ii) Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones; iii) Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración; iv) Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas; v) Uso de recursos: Se refiere a la utilización óptima del capital humano para el logro de la misión; vi) Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos; vii) Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización; viii) Eficiencia y

efectividad: En esencia, la efectividad es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

En el mismo plano Terry (2008) considera que, la administración efectiva del capital humano está siendo desafiada por fuerzas que se desarrollan por un ambiente cambiante. Factores importantes entre estas fuerzas son la generación de cantidades enormes de conocimientos, el desarrollo de una tecnología casi increíble, las grandes alteraciones en el ambiente general en el cual opera la gerencia y el diluvio de valores humanos cambiantes. Para este investigador, las cuatro etapas de la administración efectiva del capital humano son: planeación, organización, ejecución y control: i) La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales debe hacerse el trabajo; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control; ii) La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro del gerenciamiento corporativo; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control; iii) La ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; desarrollar subordinados para realizar potenciales plenos; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control; iv) El control del capital humano, se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución institucional; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los medios de medición sean conocidos; transferir datos detallados en forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control.

En la práctica de la administración efectiva del capital humano, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente o comando o director está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

Con respecto análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una institución Johnson y Scholes (2009) considerar que, se puede decir, que el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una moderna herramienta para el análisis de situaciones que experimenta la institución, en el caso particular el sistema bancario del Perú. En consecuencia, se tiene como, una herramienta que sirve para analizar la situación de administración efectiva del capital humano. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a la organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la institución. Con la identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la administración del capital humano, el sistema bancario del Perú llegará a ser grande por la calidad del capital humano que la integra, porque todos los seres humanos deseamos tener éxito en la vida y esto se logra desarrollando toda la potencialidad que está en su capital humano. En las instituciones bancarias se implementará una adecuada política de administración que priorice la excelencia en el quehacer diario de las operaciones comerciales. Es necesario continuar trabajando en el mejoramiento de la infraestructura, equipamiento tecnológico y la optimización de los diversos procesos administrativos, fortalecer la capacitación del personal en torno a la atención de los clientes, aprovechando los conocimientos, habilidades y destrezas del personal que se encuentra comprometido con esta visión de cambio; se debe ser consecuente con el trabajo honesto y comprometido lo cual permitirá alcanzar la realización de las metas y objetivos para trascender a nuestro tiempo.

Tal como lo expone Chiavenato (2010) la eficiencia consiste en determinar el carácter provechoso del capital humano en la realización de las actividades y procesos institucionales.

La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y el capital humano utilizado para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. El dar consideración apropiada a la eficiencia significa maximizar las salidas (Outputs) generadas por cualquier tipo de ingreso (inputs) o, producir un nivel dado de salidas al menor costo del capital humano. Este aspecto puede ser fácilmente apreciado en programas que involucran la producción o generación de algún bien o servicio en forma repetitiva. Por ejemplo, el número de denuncias atendidas, el número de documentos ingresados a un sistema de trámite documentario, el número de intervenciones del personal policial. La comprensión del significado de la eficiencia, es necesaria para entender el sentido de los términos: entradas/salidas, productividad, cantidad y calidad y nivel del servicio. Las entradas están representadas, principalmente, los recursos, sean éstos capital humano, financieros, materiales, físicos o de información, los cuales son utilizados para producir salidas. Las salidas pueden comprender bienes o servicios producidos para atender la demanda, y son definidos en términos de cantidad y calidad que se relacionan con el nivel de servicio brindado.

La eficiencia del capital humano se refiere a los bienes o servicios producidos (salidas) y capital humano y otros recursos utilizados (entradas) para producirlos, generalmente, la eficiencia puede expresarse en forma de relación, costo o tiempo por unidad de salida producida. Las normas relativas al nivel de servicio a alcanzar pueden estar definidas por las políticas, regulaciones u otras disposiciones y, en algunos casos, tales normas pueden incidir en la calidad, así como en el costo del servicio.

La eficiencia por su naturaleza es un concepto relativo. Ella es posible medirla si comparamos la eficiencia obtenida con un estándar o norma establecida.

La cantidad o calidad de las salidas y el nivel de servicio brindado, pueden también ser comparadas contra los estándares de desempeño, con el propósito de determinar si fueron ocasionados algunos cambios en la eficiencia, Por lo tanto, se admite que la eficiencia es incrementada cuando se produce con calidad un número mayor de salidas con menores recursos de entrada, o cuando con el mismo monto de salidas son producidas con menos recursos.

Considera el autor que, la eficiencia es un componente importante del trabajo en equipo; por ello debe incluirla en las evaluaciones relacionadas con la efectividad y economía que lleva a cabo en la institución. Debido a que la eficiencia tiene relación con las entradas y salidas de recursos y, la economía cautela la obtención de recursos en cantidad y calidad apropiada y al menor costo, puede afirmarse que entre ambos conceptos existe un factor de endeudamiento. Existe igualmente una íntima vinculación entre la eficiencia y efectividad, por cuanto la primera constituye un factor para determinar el menor costo posible o la mejor manera para lograr los objetivos y metas establecidos.

La eficiencia de una operación puede expresarse como un porcentaje del estándar de desempeño con relación a la información actual. Un índice que representa la relación salida/entrada (productividad), puede ser expresado de diferentes formas para determinar el nivel de eficiencia.

2.2.2.3. COMPETITIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO

Para Chiavenato (2009) la competitividad del capital humano, es el conjunto de saber y poder hacer el personal de la institución, en nuestro caso del sistema bancario en el marco de las funciones que le compete de acuerdo con las normas institucionales. En este marco se reúne la eficiencia, efectividad y mejora continua del capital humano. Un funcionario del sector bancario competitivo es aquel que hace su trabajo de la mejor forma, es aquel que no solo hace lo básico o elemental, si no que trasciende a ello, no trabaja para halagar a sus superiores, si no que trabaja para cumplir las metas, objetivos y misión de la institución. Un equipo de empleados bancarios altamente competitivos es vital para el éxito o fracaso de ésta. Pero ocupar tal sitio dentro de su organización no es tarea fácil y si estos empleados no son capaces de mantenerse vigentes en un proceso de crecimiento personal y profesional permanente, también pueden sucumbir. Un empleado competitivo, a través de un trabajo en equipo dentro del sistema bancario del Perú, es capaz de llegar al cumplimiento total de los objetivos trazados, y con ello a la consolidación, posicionamiento y la competitividad indiscutible de la organización. Estos empleados no están en todas partes, pero en gran medida depende de cada uno de ellos, de hombre o mujer ser uno de éstos. La tarea y el desafío son tanto para la institución bancaria como para su personal.

las ventajas competitivas que puede desarrollar una empresa rápidamente son desafiadas por otras empresas. Dichas ventajas se diluyen más rápidamente de lo que demora en lograrlas, excepto la ventaja competitiva de contar con un recurso humano altamente preparado. La tarea es entonces crear los mecanismos de selección pero también de entrenamiento, que les permita realmente contar con trabajadores idóneos que aseguren el éxito de su negocio. Para los trabajadores la tarea y el desafío es ser parte de un programa de autodesarrollo personal y profesional a la altura de los reales requerimientos de la empresa, la sociedad y la globalización. En cuanto a las características que debe poseer un Trabajador Competitivo señala el investigador que, es aquel que, entre otras múltiples virtudes, es altamente especializado en la tarea que realiza, capaz de contribuir efectivamente a la organización tanto en la productividad, como en la calidad, fuertemente motivado y capaz de motivar, capaz de establecer un buen sistema de comunicación, perseverante e innovador, con capacidad de trabajo en equipo, que practica el autodesarrollo, el desarrollo de los demás, el aprendizaje continuo, y sin duda muy responsable. Aparentemente un simple desafío. No obstante muchos profesionales no han querido asumirlo y se conforman con un trabajo pasivo donde su rol es ser un eslabón más de la cadena, sin tener presente que para lograr sus propósitos una organización, bien, entre otras cosas, mediante la integración de conocimientos especializados orientados a la realización de una tarea común en un trabajo de equipo. En este aspecto es importante reconocer que este tipo de organización tiene que estar preparada para la innovación, organizada para un cambio constante y para ello requiere sin duda como recurso básico: Los trabajadores Altamente Competitivos, a los cuales en consideración a su gran valor deben también generarles las condiciones no sólo para su buen desempeño sino también para conservarlos. Nuestro país necesita de Trabajadores Competitivos, Trabajadores Efectivos y Responsables, comprometidos en aportar con sus conocimientos, experiencia y energía a la sociedad y la organización en la que se desempeña. Una gran tarea para los Departamentos de Recursos Humanos. Si las empresas procuraran potenciar la incorporación a sus organizaciones de trabajadores de este tipo y procuraran mantenerlos en programas de permanente entrenamiento, se asegurarían el resultado operacional y de gestión que se ha fijado la organización. Lamentablemente no todas las Organizaciones por diferentes razones no han sabido aprovechar esta Gran Herramienta, esta herramienta estratégica, que sin duda hoy constituye por sobre otros elementos, la ventaja más gravitante de una real competitividad.

2.2.3. Sistema financiero

En la investigación “Capacidad Financiera para el éxito en los negocios a nivel Nacional” se ha expuesto que el sistema financiero es:

El conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal Las instituciones que cumplen con este papel se llaman “Intermediarios Financieros” o “Mercados Financieros”.

Debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones.

Es decir hace posible el funcionamiento de los mercados que conectan la oferta y demanda de ahorro. (Bejarano, 2014)

Con arreglo a la Constitución Política, el Estado promueve el ahorro bajo un régimen de libre competencia. El ahorro está constituido por el conjunto de las imposiciones de dinero que, bajo cualquier modalidad, realizan las personas naturales y jurídicas del país o del exterior, en las empresas del sistema financiero. Esto incluye los depósitos y la adquisición de instrumentos representativos de deuda emitidos por tales empresas.

2.2.3.1. Constitución de las empresas del sistema:

Según la Ley General del Sistema Financiero:

Constitución de empresas.

Las empresas deben constituirse bajo la forma de sociedad anónima, salvo aquéllas cuya naturaleza no lo permita. Para iniciar sus operaciones, sus organizadores deben recabar previamente de la Superintendencia, las autorizaciones de organización y funcionamiento, ciñéndose al procedimiento que dicte la misma con carácter general.

Tratándose de las empresas que soliciten su transformación, conversión, fusión o escisión, éstas deberán solicitar las autorizaciones de organización y de funcionamiento respecto del nuevo tipo de actividad. (Ley 26702, 1996, art.12)

Estatuto social

La escritura social y el estatuto han de adecuarse a la presente ley en términos que obliguen a las empresas a cumplir todas sus disposiciones, y deben ser inscritos en el Registro Público correspondiente.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y Cajas Municipales de Crédito Popular se registrarán por la legislación que les es propia y las normas que señala la presente ley. (Ley 26702, 1996, art.13)

Modificaciones estatutarias.

Toda modificación estatutaria se sujeta a la regla indicada en el primer párrafo del artículo anterior y debe contar con la aprobación previa de la Superintendencia, sin la cual no procede la inscripción en los Registros Públicos. Se exceptúan las modificaciones derivadas de aumentos del capital social, a que se refiere el primer párrafo del artículo 62º, que, sin embargo, deben ser puestas en conocimiento de la Superintendencia.

El pronunciamiento debe emitirse en el plazo de treinta (30) días hábiles de presentada la respectiva solicitud; de lo contrario, se tendrá por aprobada la modificación propuesta. (Ley 26702, 1996, art.14)

Denominación social

En la denominación social de las empresas debe incluirse específica referencia a la actividad para que se las constituye, aun cuando para ello se utilice apócopes, siglas o idioma extranjero. Les es prohibido utilizar la palabra “central”, así como cualquier otra denominación que confunda su naturaleza. En la denominación social es obligatorio se consigne expresamente la expresión que refleje la naturaleza de la empresa, según corresponda. (Ley 26702, 1996, art.15)

Capital mínimo

Para el funcionamiento de las empresas y sus subsidiarias, se requiere que el capital social, aportado en efectivo, alcance las siguientes cantidades mínimas.

A. Empresas de Operaciones Múltiples:

1. Empresa Bancaria : S/. 14 914 000,00
2. Empresa Financiera : S/. 7 500 000,00
3. Caja Municipal de Ahorro y Crédito: S/. 7 500 000,00
4. Caja Municipal de Crédito Popular: S/. 4 000 000,00
5. Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa - EDPYME: S/. 678 000,00
6. Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público: S/. 678 000,00
7. Caja Rural de Ahorro y Crédito: S/. 678 000,00

B. Empresas Especializadas:

1. Empresas de Capitalización Inmobiliaria: S/. 4 000 000,00
2. Empresas de Arrendamiento Financiero: S/. 2 440 000,00
3. Empresas de Factoring: S/. 1 356 000,00
4. Empresas Afianzadora y de Garantías: S/. 1 356 000,00
5. Empresas de Servicios Fiduciarios: S/. 1 356 000,00
6. Empresas Administradora Hipotecaria S/. 3 400 000,00

C. Bancos de Inversión: S/. 14 914 000,00

D. Empresas de Seguros:

1. Empresa que opera en un solo ramo (de riesgos generales o de vida): S/. 2 712 000,00
2. Empresa que opera en ambos ramos (de riesgos generales y de vida): S/. 3 728 000,00

3. Empresa de Seguros y de Reaseguros: S/. 9 491 000,00
4. Empresa de Reaseguros: S/. 5 763 000,00 (Ley 26702, 1996, art.16)

Capital mínimo de empresas de servicios complementarios y conexos.

Para el establecimiento de las empresas de servicios complementarios y conexos, se requiere que el capital social alcance las siguientes cantidades mínimas:

1. Almacén General de Depósito: S/. 2 440 000,00
2. Empresa de Transporte, Custodia y Administración de Numerario: S/. 10 000 000,00
3. Empresa Emisora de Tarjetas de Crédito y/o de Débito: S/. 678 000,00
- 4.
5. Empresa de Transferencia de Fondos: S/. 678 000,00
6. Empresas Emisoras de Dinero Electrónico: S/. 2 268 519,00. El citado capital corresponde al trimestre octubre - diciembre 2012 y posteriormente se sujeta a la actualización trimestral según el procedimiento señalado en el artículo 18° de la Ley 26702. (Ley 26702, 1996, art.17)

Organizadores de empresas

Las personas naturales o jurídicas que se presenten como organizadores de las empresas a que se refieren el artículo 16° y 17°, deben ser de reconocida idoneidad moral y solvencia económica. No hay número mínimo para los organizadores, sin embargo, por lo menos uno debe ser suscriptor del capital social de la empresa respectiva.

La Superintendencia está facultada para autorizar la organización y el funcionamiento de las empresas comprendidas en los artículos 16° y 17° de la presente Ley. En el caso de las empresas comprendidas en los incisos A, B y C del artículo 16° así como del numeral 6 del artículo 17° debe contar con la opinión previa del Banco Central. (Ley 26702, 1996, art.19)

Certificado de autorización de organización

Expedida la resolución de autorización de organización, la Superintendencia otorga el certificado correspondiente. Con dicho certificado, los organizadores deberán:

1. Publicarlo por una sola vez en el Diario Oficial El Peruano, dentro de los treinta (30) días de su expedición, bajo sanción de caducidad al término de este plazo.
2. Otorgar la escritura pública correspondiente, en la que necesariamente se inserta dicho certificado, bajo responsabilidad del notario público interviniente.
3. Realizar las demás acciones conducentes a obtener la autorización de funcionamiento.

El certificado de autorización de organización caduca a los dos (2) años de otorgado. (Ley 26702, 1996, art.23)

Utilización del capital

De acuerdo con las regulaciones establecidas por la Superintendencia, el importe del capital social inicial sólo podrá ser utilizado durante la etapa de organización, para:

1. Cobertura de los gastos que dicho proceso demande.
2. Compra o construcción de inmuebles para uso de la empresa.
3. Compra del mobiliario, equipo y máquinas requeridos para el funcionamiento de la empresa.
4. Contratación de servicios necesarios para dar inicio a las operaciones.

El remanente deberá ser invertido en valores del Estado o en obligaciones del Banco Central, o depositado en una Empresa del país. (Ley 26702, 1996, art.24)

Garantía de los organizadores

Sin perjuicio del depósito de garantía a que se refiere el artículo 21°, los organizadores garantizan personal y solidariamente la realización de los aportes de

capital. Ambas garantías subsisten hasta treinta (30) días después de la asunción de funciones del Directorio. (Ley 26702, 1996, art.25)

Autorización de funcionamiento

Efectuadas las comprobaciones que trata el artículo anterior, y dentro de un plazo que no excederá de treinta (30) días, la Superintendencia expide la correspondiente resolución autoritativa y otorga un certificado de autorización de funcionamiento. Este certificado se publica por dos veces alternadas, la primera en el Diario Oficial y la segunda en uno de extensa circulación nacional. Además, debe exhibírsele permanentemente en la oficina principal de la empresa, en lugar visible al público. (Ley 26702, 1996, art.27)

Inscripción de acciones de la empresa en la bolsa

Antes de que las empresas bancarias, financieras y de arrendamiento financiero, así como las empresas del sistema de seguros, inicien sus operaciones con el público, deberán tener inscritas en bolsa las acciones representativas de su capital social.

La Superintendencia podrá exigir a aquellas empresas no comprendidas en el párrafo anterior, su inscripción en bolsa, cuando así lo considere pertinente. (Ley 26702, 1996, art.29)

Apertura de sucursales, agencias u oficinas especiales

La apertura por una empresa del sistema financiero o del sistema de seguros, de sucursales o agencias, sea en el país o en el exterior, requiere de autorización previa de la Superintendencia.

Tratándose de la apertura de una sucursal en el exterior, la Superintendencia, antes de expedir la autorización, debe recabar la opinión del Banco Central.

El pronunciamiento debe expedirse en el plazo de quince días, si la oficina ha de operar en el territorio nacional, y de sesenta días si se pretende que funcione en el extranjero. Dicho plazo se computa a partir de la recepción de la respectiva solicitud debidamente documentada.

La denegatoria de alguna de las solicitudes a que se refiere este artículo debe contener expresión de fundamentos; pero no es impugnabile en la vía administrativa, ni en la judicial. . (Ley 26702, 1996, art.30)

Formas de atenuar los riesgos para el ahorrista

En aplicación del artículo 87° de la Constitución Política, son formas mediante las cuales se procura, adicionalmente, la atenuación de los riesgos para el ahorrista:

1. Los límites y prohibiciones señalados en el Título II de la Sección Segunda y en las demás disposiciones que regulan a las empresas. Dichos límites tienen por objeto asegurar la diversificación del riesgo y la limitación al crecimiento de las empresas del sistema financiero hasta un determinado número de veces el importe de su patrimonio efectivo.
2. La constitución de la reserva de que trata el Capítulo III del Título III de la Sección Primera.
3. El mantenimiento del monto del capital social mínimo a valores reales constantes, según lo normado en el artículo 18°.
4. La constitución de provisiones genéricas y específicas de cartera, individuales o preventivas globales por grupos o categorías de crédito, para la eventualidad de créditos impagos, y la constitución de las otras provisiones y cargos a resultados, tratándose de las posiciones afectas a los diversos riesgos de mercado.
5. La promoción del arbitraje como un medio de solución de conflictos entre empresas y entre éstas y el público, haciendo uso para tal efecto de las cláusulas generales de contratación.
6. La recuperación en forma expeditiva de los activos de las empresas del sistema financiero.
7. El mérito ejecutivo de las liquidaciones de saldos deudores que emitan las empresas.

8. La ejecución del Título de Crédito Hipotecario Negociable y del Warrant que garanticen obligaciones con empresas del sistema financiero por su tenedor, con

exclusión de cualquier tercer acreedor del constituyente, concursado o no. La presente disposición no afecta los derechos de los Almacenes Generales de Depósito de cobrar los almacenajes adeudados y gastos de remate al ejecutar los warrants.

9. Los valores, recursos y demás bienes que garantizan obligaciones con empresas del sistema financiero, cubren preferentemente a éstas. Las medidas cautelares que se dispongan respecto de tales bienes, valores o recursos, sólo surten efecto luego que la empresa disponga sobre ellas los cargos que correspondan por las deudas vencidas de su titular a la fecha de notificación de dicha medida, y siempre que dichos bienes, valores o recursos no se encuentren sujetos a gravamen alguno en favor de la empresa del sistema financiero. Igual norma es aplicable tratándose de valores, recursos o demás bienes dados en garantía para afianzar obligaciones de terceros.

10. Posibilidad de dar por vencidos los plazos de las obligaciones, vencidas y no vencidas, de un deudor ante un caso de incumplimiento. En este supuesto, la empresa podrá hacer uso del derecho de compensación referido en el numeral siguiente.

11. El derecho de compensación de las empresas entre sus acreencias y los activos del deudor que mantenga en su poder, hasta por el monto de aquellas, devolviendo a la masa del deudor el exceso resultante, si hubiere. No serán objeto de compensación los activos legal o contractualmente declarados intangibles o excluidos de este derecho.

12. Numeral derogado por la Sexta Disposición Final de la Ley N° 28677 publicada el 01-03-2006

13. La supervisión consolidada de los conglomerados financieros o mixtos. (Ley 26702, 1996, art.132)

Información al público sobre marcha de las empresas

Las empresas del Sistema Financiero deben mantener informada a su clientela sobre el desarrollo de su situación económica y financiera. Para ello, sin perjuicio de las memorias anuales que deben divulgar adecuadamente, están obligadas a publicar los estados financieros en el Diario Oficial y en uno de extensa circulación nacional.

cuando menos cuatro veces al año, en las oportunidades y con el detalle que establece la Superintendencia.

La publicación en el Diario Oficial se hace dentro de los siete (7) días de recibidos los estados financieros, bajo responsabilidad de su Director. (Ley 26702, 1996, art.135)

Clasificación de las empresas del sistema financiero

Todas las empresas del sistema financiero que capten fondos del público deben contar con la clasificación de por lo menos dos empresas clasificadoras de riesgo, cada seis meses. De existir dos clasificaciones diferentes, prevalecerá la más baja.

Por su parte, la Superintendencia clasificará a las empresas del sistema financiero de acuerdo con criterios técnicos y ponderaciones que serán previamente establecidos con carácter general y que considerarán, entre otros, los sistemas de medición y administración de riesgos, la calidad de las carteras crediticia y negociable, la solidez patrimonial, la rentabilidad y la eficiencia financiera y de gestión, y la liquidez. (Ley 26702, 1996, art.136)

Secreto bancario

Está prohibido a las empresas del sistema financiero, así como a sus directores y trabajadores, suministrar cualquier información sobre las operaciones pasivas con sus clientes, a menos que medie autorización escrita de éstos o se trate de los supuestos consignados en los Artículos 142, 143 y 143-A.

También se encuentran obligados a observar el secreto bancario:

1. El Superintendente y los trabajadores de la Superintendencia, salvo que se trate de la información respecto a los titulares de cuentas corrientes cerradas por el giro de cheques sin provisión de fondos.
2. Los directores y trabajadores del Banco Central de Reserva del Perú.
3. Los directores y trabajadores de las sociedades de auditoría y de las empresas clasificadoras de riesgo.

No rige esta norma tratándose de los movimientos sospechosos de lavado de dinero o de activos, a que se refiere la Sección Quinta de esta Ley, en cuyo caso la empresa está obligada a comunicar acerca de tales movimientos a la Unidad de Inteligencia Financiera.

No incurrir en responsabilidad legal, la empresa y/o sus trabajadores que, en cumplimiento de la obligación contenida en el presente artículo, hagan de conocimiento de la Unidad de Inteligencia Financiera, movimientos o transacciones sospechosas que, por su naturaleza, puedan ocultar operaciones de lavado de dinero o de activos. La autoridad correspondiente inicia las investigaciones necesarias y, en ningún caso, dicha comunicación puede ser fundamento para la interposición de acciones civiles, penales e indemnizatorias contra la empresa y/o sus funcionarios.

Tampoco incurrir en responsabilidad quienes se abstengan de proporcionar información sujeta al secreto bancario a personas distintas a las referidas en el artículo 143°. Las autoridades que persistan en requerirla quedan incursas en el delito de abuso de autoridad tipificado en el artículo 376° del Código Penal. (Ley 26702, 1996, art.140)

Fondo de seguro de depósitos

El Fondo de Seguro de Depósitos es una persona jurídica de derecho privado de naturaleza especial regulada por la presente Ley, las disposiciones reglamentarias emitidas mediante Decreto Supremo y su estatuto, que tiene por objeto proteger a quienes realicen depósitos en las empresas del sistema financiero, con las excepciones que se indican en el artículo 152° y dentro de los límites señalados en el presente capítulo. Se encuentra facultado para:

1. Dar cobertura a los depositantes de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 152° y 153°;
2. Facilitar la atención a los depositantes y la transferencia de los pasivos y/o activos de empresas sometidas al régimen de intervención, con arreglo a lo dispuesto en el artículo 151°; y,

3. Ejecutar, en situaciones excepcionales, las medidas dictadas por la Superintendencia, orientadas al fortalecimiento patrimonial de las empresas del

sistema financiero cuando una empresa miembro del Fondo se encuentre sometida al régimen de vigilancia, previo cumplimiento con lo dispuesto en los numerales 2 y 3 del artículo 99°. La excepcionalidad será determinada por la Superintendencia con la opinión favorable del Ministerio y del Banco Central. (Ley 26702, 1996, art.144)

2.2.3.2. Función del Sistema Financiero

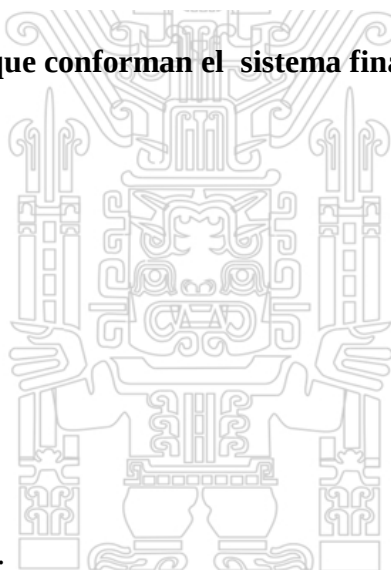
La literatura ha señalado que la función general del Sistema Financiero es la de, “canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas; es decir captar el excedente de los ahorradores (unidades de gasto con superávit) y canalizarlo hacia los prestatarios públicos o privados (unidades de gasto con déficit).

Es decir las principales funciones que cumple el Sistema Financiero son:

- Captar el ahorro y canalizarlo hacia la inversión.
- fomentar el ahorro.
- Ofertar aquellos productos que se adaptan a las necesidades de los ahorradores y los inversores, de manera que ambos obtengan la mayor satisfacción con el menor coste.
- Lograr la estabilidad monetaria.” (Macedo, 2012)

2.2.3.3. Instituciones que conforman el sistema financiero

- Bancos.
- Financieras.
- Compañía de Seguros.
- AFP.
- Banco de la Nación.
- COFIDE.
- Bolsa de Valores.
- Bancos de Inversiones.
- Sociedad Nacional de Agentes de Bolsa



2.2.3.4. Entes reguladores y control sistema financiero

La literatura ha señalado como tales a:

- Ministerio de Economía y Finanzas: Organismo encargado del planeamiento y ejecución de la política económica del Estado Peruano con la finalidad de optimizar la

actividad económica y financiera del Estado, establecer la actividad macroeconómica y lograr un crecimiento sostenido de la economía del país.

- Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV): Institución Pública del sector Economía y Finanzas, cuya finalidad es promover el mercado de valores, velar por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de las mismas. Tiene personería jurídica de derecho público y goza de autonomía funcional administrativa y económica.
- La Superintendencia de Banca y Seguro (SBS): Es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de seguros y del Sistema Privado de Pensiones (SPP) así como de prevenir y detectar el lavado de activos y del financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP. (Macedo, 2012)
- Superintendencia de Administración de Fondos de Pensiones (SAFP): Al igual que la SBS, es el organismo de Control del Sistema de Nacional de AFP
- Banco Central de Reserva del Perú : Encargado de regular la moneda y el crédito del sistema financiero, sus funciones principales son:
 - Propiciar que las tasas de interés de las operaciones del sistema financiero, sean determinadas por la libre competencia, regulando el mercado..
 - La regulación de la oferta monetaria.
 - La administración de las reservas internacionales (RIN).
 - La emisión de billetes y monedas. (Macedo, 2012)

2.2.3.5. Clases:

Sistema financiero bancario

Se encuentra conformado por las sociedades constituidas como bancos, cuya actividad es reglamentada por el Estado y cuya función principal y directa es la ser intermediarios financieros. En el Perú se encuentra conformado por:

- **Banco de la Nación.** Es el banco que representa al Estado peruano en las transacciones comerciales en el sector público o privado, ya sea a nivel nacional o extranjero
- **Banca Múltiple (Bancos Privados).** Conocida también como multipropósito que son bancos autorizados para realizar una serie de actividades financieras como son las de operaciones hipotecarias, crédito. (Macedo, 2012)

Sistema financiero no bancario

- **Financieras**

Formado por entidades dedicadas a percibir dineros de las personas cuya principal función es la de

Facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.

Entre estas tenemos:

- Solución Financiero de Crédito del Perú
- Financiera Daewo SA
- Financiera C.M.R (Macedo, 2012)

- **Cajas Municipales de Ahorro y Crédito**

Entidades financieras que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro-empresas.

Entre estas tenemos:

- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas

- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo. (Macedo, 2012)

- **Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa – EDPYME**

Instituciones cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro-empresa.

- Nueva Visión S.A.
- Confianza S.A
- Edyficar S.A
- Credinpet . (Macedo, 2012)

- **Caja Municipal de Crédito Popular**

Entidad financiera especializada en otorgar créditos pignoraticio al público en general, encontrándose para efectuar operaciones y pasivas con los respectivos Consejos Provinciales, Distritales y con las empresas municipales dependientes de los primeros, así como para brindar servicios bancarios a dichos concejos y empresas.

- **Cajas Rurales**

Son las entidades que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar el financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro-empresa.

- Caja Rural de Ahorro y Crédito de la Región San Martín
- Caja Rural de Ahorro y Crédito del Sur
- Caja Rural de Ahorro y Crédito de Cajamarca
- Caja Rural de Ahorro y Crédito Cañete.”. (Macedo, 2012)

2.2.3.6. Sistema financiero Bancario

2.2.3.6.1. Bancos (Empresas Bancarias)

Origen de la Banca

Conforme a la explicando en el estudio Sistema Bancario Peruano: historia, indicadores bancarios y crisis bancaria. (Burgos et al, 2014) La banca se originó al considerarse que el trueque era considerado poco práctico en cambio, los minerales se podían utilizar con fines seculares y de decoración y debido a su facilidad de ser acuñado, permitían utilizarse como medio de pago, presentado en forma de barras, en especial de oro y plata, Sin embargo, esta forma de pago presentaba inconvenientes pues los elementos para determinar su peso y propiedades no eran de fácil consecución en todos los sitios y además porque se aceptó como un valor tácito la determinación de estos conceptos. Como alternativa para solucionar estos inconvenientes se planteó la posibilidad de acuñar el metal en forma de moneda en la que se estampaba el Sello del Rey, en este momento nace la intervención estatal en cuestiones monetarias.

El orfebre

Históricamente, el orfebre nace como la persona dedicada a resguardar las barras de metal y las moneda de los robos, debido a que su actividad era forjar los metales se entendía que era connatural a ella que pudieran vigilarlos y defenderlos a cambio de una comisión, la cual como es obvio aumentaba al aumentar su demanda. Dentro de este contexto, los propietarios de los metales se pueden considerar históricamente, en la historia de la banca, como los primeros depositantes, quienes al necesitar las barras o monedas para sufragar pagos, se las solicitaban y éste las entregaba.

El orfebre se convierte en banquero

Los orfebres se idearon la manera de hacer que los depositantes reconocieran que los recibos que expedían por los depósitos de los metales y monedas que se le daban en custodia,

contendían un valor intrínseco que les posibilitaba realizar los pagos con ellos y que las especies continuaran bajo su custodia evitando su transporte físico. Para mayor ventaja los comprobantes expedidos tenían un valor mayor al que realmente tenían los objetos en custodia actuación que dio origen de manera que, los documentos que expedían simbolizaban a penas una fracción del total de los metales y monedas que se le habían dejado a su cuidado. Esta acción originó la Banca de Reserva Fraccionaria

La banca en la época pre capitalista en la antigüedad y en la edad media

La actividad bancaria en la época pre capitalista, como es obvio, se realizó en las ciudades donde la circulación del dinero era alta, tal fue el caso de las ciudades griegas e italianas, en las cuales se utilizaban varias formas de dinero (consideradas tales porque posibilitaban realizar pagos) y comenzaron a apreciar el cambio de esta forma de pago. Dentro de este contexto en Grecia aparece: “La aceptación de órdenes de pago y como medio de pago a distancia, la carta de crédito a favor del viajero” (), rudimentos de: la letra de cambio, del cheque.

En Babilonia, Egipto, Grecia y Roma en un inicio los templos se utilizaron como cajas de depósito de bienes sagrados de manera que, quien deseaba apropiárselos era considerado sacrílego, posteriormente concedieron préstamos y empréstitos según se tratara de particulares o instituciones públicas. De manera, los bancos de esta época excepcionalmente eran privados. Los bancos en la edad media tuvieron como objetivo primordial la actividad comercial, aunque también aceptaban depósitos, se calcula que surgieron en 1155.

Llegado el S. XIII las localidades italianas de Siena y Florencia, alcanzaron la categoría de primitivos centros bancarios llegando a superar la actividad de los judíos que hasta entonces monopolizaban la banca, el cambio y los préstamos. .

Históricamente se ha considerado que la banca como tal, se originó en la edad media y para inicios del S. XVIII ya funcionaba en las principales ciudades de: Inglaterra, Alemania, Francia, Holanda, Dinamarca, etc. El fenómeno nacionalización de la banca obedeció a razones tributarias.

La banca moderna

En sus inicios la actividad bancaria era dirigida a selecta e impenetrable solo considerada para sus clientes tradicionales. La banca moderna se convierte en una profesión se ofertan:

servicios y productos, se considera también la calidad para con el cliente. La intermediación financiera se desarrolla utilizando los adelantos tecnológicos y las más modernas técnicas de mercado, logrando un adelanto asombroso. Las necesidades de sus usuarios: inversionistas, empresas y consumidores han variado notablemente pero, sin embargo son atendidas a satisfacción. La banca en esta época se caracteriza por: la igualdad de los servicios ofertados analizan y prestan dinero a través de los mismos dispositivos: cuentas corrientes, cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, prestamos tarjetas de crédito etc. el poder adquisitivo del dinero ofertado es igual pero no así su costo Y todos captan y ofrecen dinero que tiene el mismo poder adquisitivo excepto por el efecto de su costo., su desafío es lograr que los usuarios lo distinga como los que mejores servicios ofrecen entre los otros con los que compiten.

La banca en esta época también centra su atención de manera especial en el servicio como elemento esencial del producto que se ofrece al público del que además puede derivar una ventaja respecto a sus competidores: dentro de las circunstancias a través de las cuales se logra este objetivo se ha considerado: el trato amable con los usuarios, lograr que se identifique con sus servicios entre otras.

Respecto de los usuarios, de la banca en esta época, se caracterizan por poseer varios servicios en varias entidades pues de esta manera tiene un panorama alto para comparar y elegir las mejores ofertas y servicios dado que considerar que sus intereses no pueden ser satisfechos por una sola entidad. De esta manera, se considera que han logrado el éxito cuando el usuario regresa a utilizar su servicio.

La banca moderna debe estar en posibilidad de conquistar negocios en relación proporcional al desarrollo del mercado, los empleados de plataforma y los que atienden a los usuarios deben estar capacitados para venderles sus servicios y productos.

2.2.3.6.2. Concepto

En el Perú también se ha podido verificar el desarrollo histórico de la banca tal como lo refiere Burgos (et al, 2014) En la Independencia funciono el Banco Auxiliar del Papel Moneda (1821-1824), pero debido a sus malos manejos se desintegro. Fue en la época del auge del guano que se consolido el sistema bancario nacional dado que los recursos se canalizaban a esa actividad, a la agricultura, a los créditos. El primer banco fue el banco de la

Providencia, 15 de noviembre de 1862, siendo su fundador el belga Watteu, siendo. En el gobierno de Leguía se proyectó crear el Banco de la Nación, el propósito se cristalizó el 9 de

marzo de 1922 a través de la aprobación del Banco de Reserva. En este periodo también abrió la Banca de Fomento, en 1928 con el funcionamiento del Banco de Créditos Agrícola, también en 1928 se creó el Banco Central Hipotecario para brindar créditos a los pequeños y medianos propietarios.

El Sistema Bancario entre 1930 - 1950

Son cuatro las características de la Política Bancaria en ese período:

La creación de un Banco Central de Reserva (18 de abril de 1931) para mantener la estabilidad monetaria y regular el circulante

La formación de la Banca de fomento, como banco Agrícola (1931), banco Industrial del Perú (1936) y Banco Minero del Perú (1942)

Mayor presencia en las finanzas de Bancos Nacionales: Banco Wiese Ltda. (1943), Banco Comercial del Perú (1947)

Difusión de sucursales bancarias en nuevos puntos del territorio nacional. Burgos (et al, 2014)

El Sistema Bancario actual

Se hace una referencia a la evolución de la banca nacional a partir de 1990:

A comienzos década de 1990, nuestra banca múltiple ha comenzado a crecer, se da el ingreso de nuevos bancos en el mercado como es el caso del Banco Interamericano de Finanzas, además, podemos mencionar que para 1991 los cinco principales bancos eran el Banco de Crédito, Wiese, Continental, Interbank y Latino; que eran en ese entonces los que tenían la mayor participación de colocaciones o créditos en el mercado de la banca múltiple. En 1993 entran al mercado de banca múltiple el Banco Sudamericano, Banex, Santander, Nuevo Mundo y Del Libertador; sumando 22 los bancos que operaban en el sistema. En 1994 salen del mercado el banco Mercantil e Interandino, pero comienza a funcionar el Banco del Trabajo. Un dato para destacar en este año es la venta casi total de las acciones del Banco Internacional (de propiedad estatal) al Consorcio Internacional Financiero Holding Gran Caimán e IFH-Perú S.A. En 1995 inicia sus actividades el Banco Solventa y el Banco Continental

pasa a tener nuevo dueño (el Consorcio del banco Bilbao-Vizcaya de España al adquirir el 60% de las acciones). Como podemos observar nuestro sistema bancario comienza a tener participación de consorcios extranjeros debido a la globalización financiera mundial y a la apertura de mercados. Para 1996, empiezan a operar Serbanco y Bank of Boston y los cinco principales bancos sufren una reducción de sus colocaciones por una contracción en el mercado de créditos. Durante 1997 sigue la disminución de las colocaciones para los bancos, el Banco Latino es desplazado por el Banco del Sur; además, inician sus operaciones los bancos Orión y Banco del País. Siendo 25 los bancos que conforman el sistema. Durante 1998 el Banco Wiese sigue una caída en sus colocaciones mucho más fuerte que los otros principales bancos, el banco Latino acentúa sus problemas al ya no formar parte de los cinco principales bancos (cabe mencionar que el banco Latino es ayudado por el Estado para mantenerse en la banca múltiple mediante una operación de rescate bastante discutida por muchos). En este año salen del sistema bancario el banco República; pero inicia sus operaciones Mi Banco. Podemos mencionar que en estos años comienzan a salir más bancos debido a fusiones (para poder afrontar mejor el competitivo sistema bancario) o por problemas de rentabilidad, iliquidez y patrimonio. Y un dato para destacar es que el monto de los activos ha ido cayendo; para el año 2001 el monto del activo ha caído en un 13.51% con respecto al monto que tenían las empresas bancarias para el año 1999. Al término de 1999, nuestro sistema bancario estaba compuesto por 20 empresas ya que de los 25 bancos existentes para 1998, cuatro bancos fueron absorbidos por otros, uno se convirtió en empresa financiera y otro entró en proceso de liquidación. Podemos mencionar algunos de los bancos que salieron: Banex, Solventa y Del País; pero a su vez se dio la entrada en el mercado del Banque Nationale de Paris-Andes que comenzó sus operaciones en octubre de 1999. En febrero de 1999 se da el término al proceso de fusión del banco Santander con el Banco Sur, surgiendo el Banco Santander Central – HispanoPerú. En este año también destaca la fusión del banco Wiese (que presentaba una serie de problemas financieros) con el banco de Lima Sudameris de capitales italianos; con lo cual mejora su posicionamiento. Los cinco principales bancos que manejaban para este año la mayor participación del mercado de colocaciones son el Banco de Crédito, Wiese Sudameris, Continental, Santander e

Interbank.

La estructura de los cinco primeros bancos desde 1999 queda conformada por 4 bancos con participación mayoritaria en sus acciones por capitales extranjeros (los bancos Continental, Wiese Sudameris, Santander e Interbank) y el Banco de Crédito formado por capitales nacionales. Burgos (et al, 2014)

Ya en el nuevo siglo el desarrollo de la banca peruana se desarrolla así:

Para fines de 2000, nuestro sistema bancario estaba formado por 18 empresas, ya que dos bancos (Orión Banco y Serbanco) entraron en proceso de liquidación; además, se encontraban en régimen de intervención los bancos Nuevo Mundo y el NBK Bank; también en ese año el Banco Latino entró en proceso de valorización para concretar su integración con Interbank, siempre dentro del marco del programa de consolidación del sistema financiero.

Para fines del 2001, nuestro sistema bancario pasó a ser conformado por 15 empresas, ya que durante este año se integraron los bancos Latino e Interbank así como los bancos NBK Bank y Financiero y se declaró el comienzo del proceso de liquidación del banco Nuevo Mundo.

A la fecha de realizar esta investigación se logró establecer que “El sistema bancario se encuentra conformado por 17 entidades financieras, siendo la última incorporación el ICBC Perú Bank el mismo que inicio formalmente sus actividades en el mes de febrero de 2014 con el objetivo de desarrollar la Banca Corporativa. Así mismo cabe mencionar que en agosto de 2012 inicio operaciones el Banco Cencosub S.A., entidad que tiene como matriz CENCOSUB S.A. uno de los más grandes conglomerados de retail en América Latina con base en Chile, mientras que en octubre de 2013 el HSBC se retiró del mercado peruano vendiendo la totalidad de su participación al Banco GNB Sudameris de capitales colombianos, cambiando así la razón social de HSBC Bank Perú a Banco GNB el mismo que continuara desarrollando la colocación de créditos a empresas del sector privado. Como hecho reciente, se anunció en el mes de febrero de 2014 la adquisición de un paquete de acciones de Mi banco por parte de Financiera Edyficar, empresa subsidiaria del Banco de Crédito del Perú, perteneciente al holding Credicorp. Cabe señalar que dicha operación ya fue autorizada por la SBS. Burgos (et al, 2014)

2.2.3.6.2. Clases

Se puede distinguir entre banca pública y banca privada que, a su vez, puede ser comercial, industrial o de negocios y mixta.

La banca privada comercial se ocupa sobre todo de facilitar créditos a individuos privados.

La industrial o de negocios invierte sus activos en empresas industriales, adquiriéndolas y dirigiéndolas.

La banca privada mixta combina ambos tipos de actividades. Burgos (et al, 2014)

Los bancos

Son instituciones públicas o privadas que realizan actos de intermediación profesional entre los dueños de dinero y capital y los usuarios de dicho dinero y capital. Es decir, los bancos actúan en el mercado de dinero y capitales. Burgos (et al, 2014)

Las empresas Bancarias y en la actualidad existen los siguientes:

- Banco de Comercio
- Banco de Crédito del Perú
- Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)
- Banco Financiero
- BBVA Banco Continental
- Citibank
- Interbank
- MiBanco
- Scotiabank Perú

- Banco GNB Perú

- Banco Falabella
- Banco Ripley
- Banco Santander Perú S.A.
- Banco Azteca
- Deutsche Bank
- Banco Cencosud
- ICBC Perú Bank (Entidades financieras, s.f.)

Productos Bancarios y Financieros

Operaciones Pasivas.

- Depósitos de ahorro.
- Depósitos a plazo.
- Depósitos CTS.
- Depósitos en cuenta corriente.
- Tarjeta de débito.
- Fondo de Seguro de depósito.

Operaciones Activas.

- Créditos hipotecarios.
- Créditos personales.
- Créditos a microempresas.
- Tarjeta de crédito (Entidades financieras, s.f.)

2.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACION

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

Absentismo. Es la ausencia del trabajo justificada o no.

Accidente laboral. Es aquel sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.

Adjunto/a. Es aquella persona cuyo trabajo apoya o cumplimenta el de otra. Salvo ocasiones en que se le da expresamente, carece de autoridad.

Alcance del trabajo. Es la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.

Asertividad. Es aquella habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.

Ayudante Es el empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.

Brainstorming. Es un término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.

Calidad Total. Es el proceso envolvente que involucra a todos los miembros de una organización en la identificación y mejora continua de cada aspecto del servicio y la mejora continua de los sistemas y procesos de cada producto o servicio.”Hacer las cosas bien y a la primera”.

Categoría. Es una orden jerárquica de una profesión.

Compensación. Es la indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

Comunicación ascendente. Es la que fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación descendente. Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Ejemplos: Instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir. Se ve reflejado en boletines o periódicos de empresa, circulares, manuales de empresa, etc.

Comunicación mixta. Es la comunicación que esta enfocada en la mezcla de la comunicación descendente y ascendente.

Conflicto colectivo. Es el tipo de conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

Curriculum vitae. Es la enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

Derecho laboral. Es la parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

Desempleo. Es la situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

Despido. Es la acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

Dinámica de grupo. Es el conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

Discusión de grupo. Es la técnica de grupo, denominada también Reunión de Grupo, que se utiliza en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en formar un pequeño grupo homogéneo de personas (6-12) para que sostengan un diálogo sobre un tema que de alguna forma esta relacionado con ellas.

División. Es el área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.

Efectividad. Es el cumplimiento al 100% de los objetivos planteados. Implica ser eficaz y eficiente. Ejemplos: a) La efectividad del programa de capacitación policial fue del 97% con respecto al año pasado en el mismo período; b) Mejoramiento de la calidad de la producción policial.

Eficacia. Es el grado de optimización en que una persona, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos en sus políticas, las metas operativas establecidas y otros logros esperados. Para conseguir los propósitos tanto individuales como grupales es necesario realizar una planeación de las rutas de acciones que permitirán su logro. “Hacer lo indicado”. Ejemplos: Hay trabajos en los que la eficacia es el indicador de éxito más importante. Por ejemplo, un bombero, quien tendría que utilizar todos los recursos disponibles para salvar vidas y reducir daños en el menor plazo posible. En cambio, hay otros trabajos en los que cumplir con un número de clientes atendidos, por ejemplo, es suficiente para comprobar su eficacia. Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia Es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Eficiencia es hacer las cosas bien. Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios o errores.

Empatía. Es la comprensión de los sentimientos, experiencias y conductas vistas desde el marco de referencia de los demás. Establecer empatía requiere saber escuchar, saber y admitir que los otros tienen maneras diferentes de pensar a la nuestra, que su comportamiento es diferente al nuestro y que pueden hacer las cosas de modo diferente a como las hacemos nosotros.

Enfermedad profesional. Es aquella que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.

Entrevista de selección. Es la reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un

proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

Equipo Auto-dirigido. Es aquel que se mueve con autonomía asumiendo su responsabilidad donde de los líderes, más que planificadores o controladores son formadores o entrenadores y los integrantes del equipo (líder de equipo) comparten tareas de liderazgo, resolviendo los problemas del día - día. Ambos trabajan a la par para cumplir con los objetivos que se pretende obtener. Aprende a aprender al compartir sus ideas. Los miembros tienen clara conciencia de la capacidad y habilidades de cada uno con todas sus posibilidades y limitaciones. El equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar de este modo su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria o productiva.

Equipo de Alto Desempeño. Los equipos con alto desempeño tienen una comprensión clara del objetivo a lograr. Los miembros se comprometen con los objetivos del equipo; saben lo que deben lograr y entienden cómo deben trabajar juntos para lograr esos objetivos. Es un equipo cuyos miembros aplican sus múltiples talentos, habilidades y energía en aras de un propósito común. Juntos pueden lograr más de lo que cualquier miembro por sí solo. Los equipos de alto desempeño logran objetivos individuales y de equipo, y los esfuerzos colectivos de los miembros generan sinergia.

Estándar. Es la parte medible de las metas de trabajo: cantidad, tiempo y costo y puede clasificarse en tres tipos: a) estándar de resultados de cantidad de una meta de trabajo; b) estándar de resultados de tiempo de una meta de trabajo y c) estándar de resultados de costo de una meta de trabajo. Ejemplos: Un número mínimo de ventas conseguidas por los comerciales de una empresa; un número de pedidos procesados en determinado periodo...

Estrés. Es la tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves. Es la respuesta del organismo a un estado de tensión excesiva y permanente que se prolonga más allá de las propias fuerzas. Si las aspiraciones profesionales no corresponden con la realidad por falta de valoración de méritos, se puede generar una profunda frustración apareciendo el estrés. Situaciones de inseguridad como los problemas de delincuencia que se presentan en las grandes ciudades.

Facilitador. Un facilitador es un miembro-Líder de un equipo cuya principal responsabilidad estriba en proporcionar los medios y/o recursos necesarios para la simplificación de la tarea y logro de objetivos de un equipo.

Formación del personal. Es aquella preparación especial dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

Horario laboral. Es aquel horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

Huelga. Es el derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejoras en el trabajo.

Incentivos. Son el conjunto de ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

Incluyente. Significa unificar todas las diferencias, pero respetando las individualidades. La variedad de perspectivas representa una capacidad de innovación, recursos y flexibilidad ya que cada individuo aportará, de acuerdo con su experiencia, capacidades, fortalezas y carencias, una visión que permita enriquecer la experiencia del equipo.

Indemnización por despido. Es la compensación monetaria que recibe un/a empleado/a a causa de un despido improcedente.

Influencia Situacional. Es toda acción o ejemplo de conducta que propicien otras personas o grupo cambien de actitud y de conducta. Cuando un colaborador acude con su jefe para despejar alguna duda o cuestionamiento sobre un proyecto determinado y no recibe retroalimentación o no logra despejar sus dudas, se rompe con la comunicación generándose una influencia negativa sobre la situación. Cuando un ciudadano acude a una dependencia a realizar un trámite y no recibe atención con cortesía y prontitud quedará invitado a no regresar y optará por buscar otra dependencia o incluso, la instancia adecuada para presentar una queja.

Inteligencia Emocional. Es el manejo adecuado de nuestras emociones para el mejor logro de nuestros objetivos en lo personal, familiar, laboral o social. Consta de cinco dimensiones: conocimiento de uno mismo; gestión de uno mismo o autorregulación. Motivación de uno mismo; comprensión social; habilidades sociales.

Interacción. Es un proceso natural de comunicación cara a cara entre dos o más miembros de un equipo con el fin de lograr una tarea y de conservar e incrementar las buenas relaciones y el trabajo en equipo.

Interactividad. Es el intercambio de información entre diversos entes o sistemas que genera efectos entre estos (de acuerdo al paradigma de Schneiderman). La interactividad entre los miembros de un equipo es un elemento que depende del grado de integración que se haya desarrollado entre ellos.

Know-how. Es el término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.

Leyes laborales. Son las normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.

Liderazgo. Es el ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a conseguir los objetivos de la organización.

Madurez. Es la capacidad y voluntad de las personas que aceptan la responsabilidad de guiar su propia conducta. Estado de equilibrio que permite llegar a la mayor plenitud de la personalidad, a la comprensión y a la aceptación de sí mismo, de los demás y del entorno social. Ejemplos: Acepta que se le critique y aprovecha las críticas para superarse; sabe controlar sus arranques de mal genio.

Manejo del estrés. Se refiere al esfuerzo por controlar y reducir la tensión que surge cuando la situación es considerada difícil o inmanejable. Se refiere a diversas prácticas y técnicas, como puede ser el ejercicio, la relajación, la visualización o alguna otra, que ayudan a controlar y reducir la tensión que surge cuando una situación es considerada difícil o inmanejable.

Motivación. Es el conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

Negociación. Es el conjunto de contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.

Nómina de una empresa. Es la relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.

Organigrama. Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

Perfil de un puesto. Es el conjunto de características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

Prueba de aptitud. Es aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

Reclutamiento. Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

Rol. Es el papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.

Salario mínimo. Es aquel que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.

Salario. Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

Selección. Es el acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

Sincronía. Es la interacción coordinada. De acuerdo a la teoría general de Sistemas, las interacciones entre las partes o componentes de un sistema generan un valor agregado mayor

al que se lograría si cada componente funcionara por separado. Se refiere a la acción de una o más sustancias que tienen efectos diferentes cuando se juntan, a los que pueden tener individualmente.

Sindicato. Es una agrupación de personas de la misma profesión para la defensa de los intereses comunes. Término utilizado como sinónimo de sindicato obrero.

Staff. Designa la función de asesoramiento dentro de una empresa u organización.

Test. Se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. También recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.

Trabajador/a eventual. Es la persona que presta servicio a una empresa temporalmente.

Trabajador/a temporal. Es la persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.

Trabajo a turnos. Es aquel tipo de trabajo en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.

2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION

2.4.3. HIPOTESIS PRINCIPAL O ALTERNATIVA

El trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del en el sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento.

2.4.4. HIPOTESIS SECUNDARIAS

- 1) La organización óptima del trabajo en equipo facilita la eficiencia del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante las tácticas y estrategias para estructurar las actividades.

- 2) La retroalimentación del trabajo en equipo facilita la competitividad del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante la realización de ajustes necesarios para lograr mejores competencias en su personal.

CAPITULO III:

METODO

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

Este estudio fue del tipo básico, a pesar de que se desarrolla dentro del marco ideológico sus resultados pueden ser aplicados para diseñar un modelo de trabajo en equipo para la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Debido que en esta investigación se describirá el trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú y luego se explicará la forma como el trabajo en equipo se convierte en el instrumento para la administración efectiva del capital humano de Sistema financiero bancario del Perú, ésta es de nivel descriptivo-explicativo

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo se emplearon los métodos que a continuación se explican:

Descriptivo.- Este método se ha utilizado para describir todos los aspectos relacionados con el trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.

Deductivo. Este método se ha utilizado para sacar las conclusiones correspondientes del trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.

Método sistémico. Este método estuvo dirigido a modelar el trabajo mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinaron por un lado la estructura del trabajo y por otro su dinámica.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se ha utilizado el diseño no experimental debido a que ella se realizó sin que el investigador dirigiera guiara voluntaria y conscientemente las variables el trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.

En este diseño se han observado el trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú tal y como se dan en su entorno original, y posteriormente se explicaron.

3.5. ESTRATEGIA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para probar la hipótesis del investigador se procedió a:

Aceptar el 5% como margen de error del trabajo;

Construir las hipótesis: principal y nula

Obtener la muestra de la investigación, en este caso conformada por 151 sujetos.

Se formuló la encuesta y posteriormente se obtuvieron sus resultados, los que se ingresaron al software SPSS como variables arrojando las tablas de esta forma el sistema ha proporcionado la tabla de regresión, correlación y anova, en las que se analizó el valor de la significancia dado que si éste es menor del margen de error aceptado posibilita aceptar la hipótesis principal y negar la nula.

3.6. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACION

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES- E INDICADORES

VARIABLES	SUB-VARIABLES	INDICADORES	RELACION
VARIABLE INDEPENDIENTE X. Trabajo en equipo	X.1.Organización óptima del trabajo en equipo	Nivel de organización óptima	X- Y-Z X.1, Y.1, Z
	X.2. Retroalimentación del trabajo en equipo.	Nivel de retroalimentación	
VARIABLE DEPENDIENTE	Y.1.Eficiencia del capital humano	Grado de eficiencia del capital humano	X.2, Y.2, Z

Y. Administración efectiva del capital humano.	Y.2. Competitividad del capital humano	Grado de competitividad del capital humano	
VARIABLE INTERVINIENTE: Z. Sistema bancario financiero del Perú			

Fuente: diseño propio

3.7. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACION

La población estuvo conformada por 250 personas entre gerentes, cajeros, encargados de atención al cliente, clientes, accionistas, proveedores de instituciones bancarias que funcionan en Lima Norte.

3.8. MUESTRA DE LA INVESTIGACION

Con ayuda del método probabilístico y aplicando la formula reseñada a continuación, se pudo establecer que la muestra estuviera compuesta por 151 personas entre gerentes, cajeros, encargados de atención al cliente, clientes, socios, proveedores de instituciones bancarias que funcionan en Lima Norte.

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

Donde:

N	Corresponde al tamaño de la muestra a la que se aplicara la encuesta.
P y q	Simbolizan la posibilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra, cada una equivale a 0.5.
Z	Representa la probabilidad de error= Z = 1.96
N	El total de la población.
EE	Representa el error estándar de la estimación, 5.00%.

Reemplazando:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 10,000) / (((0.09)^2 \times 9,999) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 151$$

La muestra será de 151 personas distribuidas conforme al siguiente cuadro:

CUADRO DE DISTRIBUCION DE LA MUESTRA:

Participantes	Número	%
Banco de Crédito	30	19.86
Interbank	25	16.55
Banco Continental	23	15.23
Scotiabank	22	14.56
Interbank	23	15.23
Banco Ripley	28	18.54
Total	151	99.97

Fuente: Diseño propio

3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

En este estudio nos valimos de las siguientes técnicas:

- 1) **Encuesta.** Resuelta por los integrantes de la muestra para conocer sus respuestas en relación al trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.
- 2) **Toma de información.** Extraer la información de las diversas fuentes en relación al trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.

- 3) **Análisis documental.** A través de ella organizar la información que se consignara **en el trabajo** en relación trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú de acuerdo a su importancia.

Se emplearon los instrumentos relacionados a continuación:

- 3) **Cuestionarios.** Conformado con interrogantes relacionados con indicadores de las variables con trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, además de una tabla con las posibles opciones de respuesta.
- 4) **Fichas bibliográficas.** Papeleta en la que se consignaron los datos bibliográficos de las fuentes de investigación así como, las referencias correspondientes relacionadas con trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.
- 5) **Guías de análisis documental.** Documentos en los que se decantó la información a utilizar en la investigación acerca del trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.

3.10. TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.** Permite catalogar la información acerca del trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú según su importancia para la investigación.
- 2) **Registro manual.** Permite consignar la información relacionada con el trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú en el documento contentivo de la investigación.
- 3) **Proceso computarizado con Excel.** Permite realizar cálculos matemáticos y estadísticos de datos provenientes de las fuentes de la investigación relacionados con trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.

- 4) **Proceso computarizado con SPSS.** A través de él se procesaron los datos relacionados con trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.

3.11. TECNICAS DE ANALISIS DE DATOS

Las técnicas utilizadas fueron:

- 1) **Análisis documental.** Empleado para considerar la información contenida en las fuentes documentales de la investigación referidas al trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.
- 2) **Indagación.** Permitió obtener información concerniente al trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.
- 3) **Conciliación de datos.** Utilizado para concordar la información proporcionada por la literatura sobre el trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.** Empleado para presentar los datos y cifras obtenidas y que están relacionados con trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú. Y que deben ser utilizados en la investigación.
- 5) **Comprensión de gráficos.** Permitió comprender la información contenida en los diagramas sobre ciclos, periodos, etc. correspondientes al trabajo en equipo y la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú.

CAPITULO IV:

RESULTADOS

4.1. ANALISIS DE LA ENCUESTA

1. ¿El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta u objetivo del sistema financiero bancario del Perú?

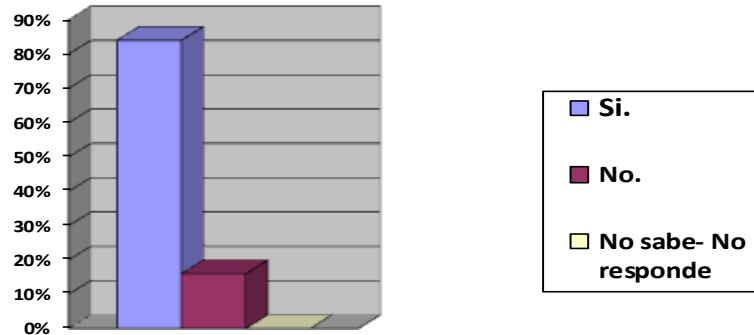
TABLA No. 1:

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta u objetivo del sistema financiero bancario del Perú.

ELECCION	No.	%
Sí.	84	84.00
No.	16	16.00
No sabe- No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No 1:

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta u objetivo del sistema financiero bancario del Perú.



2. ¿El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas y objetivos del sistema financiero bancario del Perú?

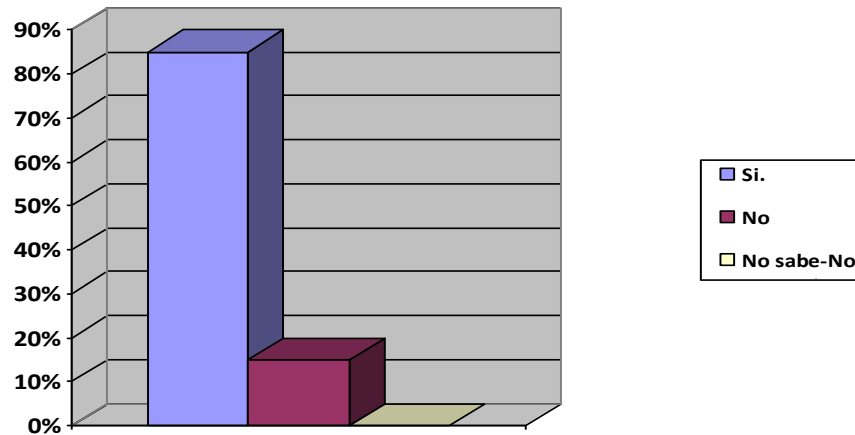
TABLA No. 2:

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas y objetivos del sistema financiero bancario del Perú.

ELECCION	No.	%
Sí.	85	85.00
No	15	15.00
No sabe-No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 2:

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas y objetivos del sistema financiero bancario del Perú.



3. ¿El trabajo en equipo es el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida por el sistema financiero bancario del Perú?

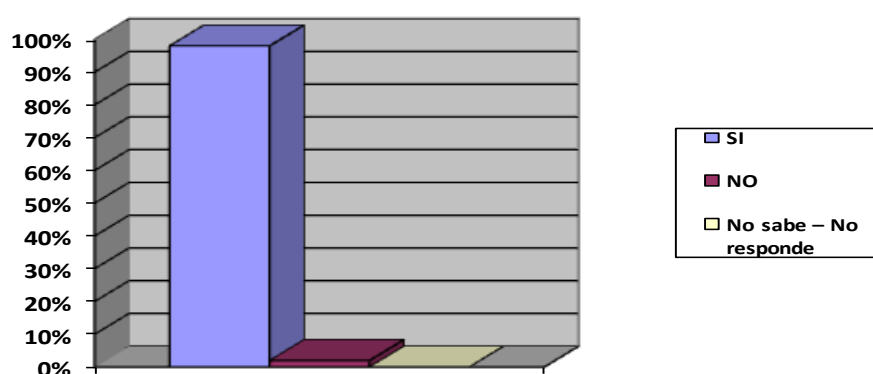
TABLA No. 3:

El trabajo en equipo es el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida por el sistema financiero bancario del Perú.

ELECCIÓN	No.	%
Si	98	98.00
No	02	2.00
No sabe – No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 3:

El trabajo en equipo es el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida por el sistema financiero bancario del Perú.



4. ¿El trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, que para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por los empleados del sistema financiero bancario del Perú?

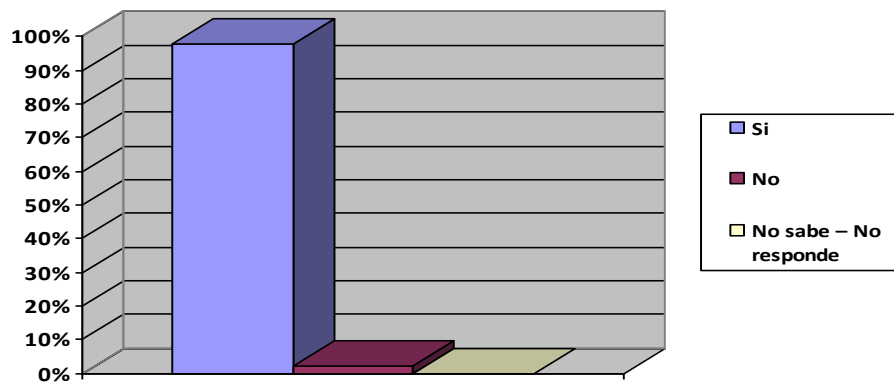
TABLA No. 4:

El trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, que para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por los empleados del sistema financiero bancario del Perú.

ELECCIÓN	No.	%
Si	98	98.00
No	02	2.00
No sabe – No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No.4:

El trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, que para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por los empleados del sistema financiero bancario del Perú



5. ¿El trabajo en equipo necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y con programas que se planifiquen y apunten a un objetivo común del sistema financiero bancario del Perú?

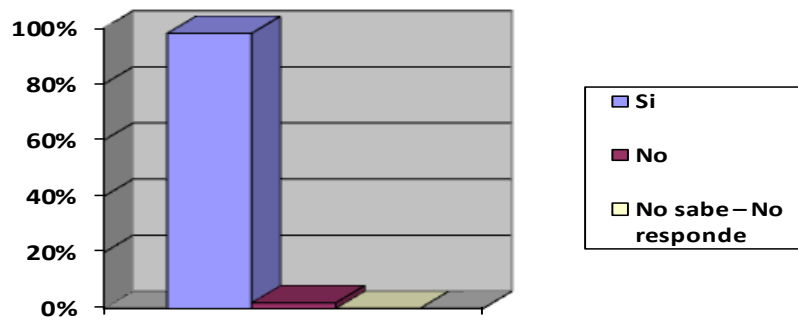
TABLA No. 5:

El trabajo en equipo necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y con programas que se planifiquen y apunten a un objetivo común del sistema financiero bancario del Perú.

Elección	No.	%
Si	98	98.00
No	02	2.00
No sabe – No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 5:

El trabajo en equipo necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y con programas que se planifiquen y apunten a un objetivo común del sistema financiero bancario del Perú.



6. ¿El trabajo en equipo requiere de buenas comunicaciones interpersonales; equipo concentrado en la tarea; definir la organización del equipo; establecer el tema a trabajar; interés por alcanzar el objetivo; crear un clima democrático; ejercitar el consenso en la toma de decisiones; disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas; todo con el propósito de lograr lo mejor para el sistema financiero bancario del Perú?

TABLA No. 6:

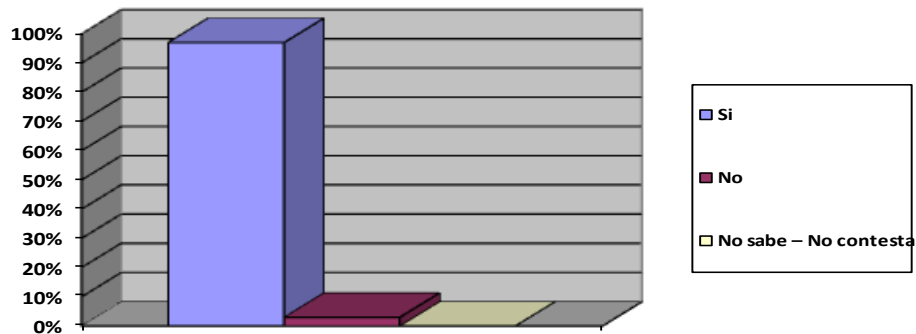
El trabajo en equipo requiere de buenas comunicaciones interpersonales; equipo concentrado en la tarea; definir la organización del equipo; establecer el tema a trabajar; interés por alcanzar el objetivo; crear un clima democrático; ejercitar el consenso en la toma de decisiones; disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas; todo con el propósito de lograr lo mejor para el sistema financiero bancario del Perú.

ELECCIÓN	No.	%
Si	97	97.00
No	03	3.00
No sabe – No contesta	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 6:

El trabajo en equipo requiere de buenas comunicaciones interpersonales; equipo concentrado en la tarea; definir la organización del equipo; establecer el tema a trabajar; interés por alcanzar el objetivo; crear un clima democrático; ejercitar el consenso en la toma de

decisiones; disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas; todo con el propósito de lograr lo mejor para el sistema financiero bancario del Perú



7. ¿El trabajo en equipo está orientado al diseño de nuevas formas de trabajo para afrontar actuales y futuras demandas; la formación y desarrollo de equipos eficientes, la participación y el empowerment y la dirección eficaz del trabajo de sistema financiero bancario del Perú?

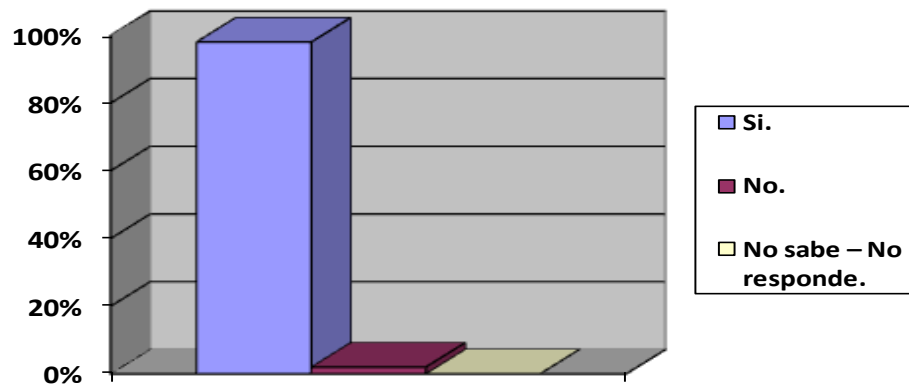
TABLA No. 7:

El trabajo en equipo está orientado al diseño de nuevas formas de trabajo para afrontar actuales y futuras demandas; la formación y desarrollo de equipos eficientes, la participación y el empowerment y la dirección eficaz del trabajo de sistema financiero bancario del Perú.

ELECCION	No.	%
Sí.	98	98.00
No.	02	2.00
No sabe – No responde.	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 7:

El trabajo en equipo está orientado al diseño de nuevas formas de trabajo para afrontar actuales y futuras demandas; la formación y desarrollo de equipos eficientes, la participación y el empowerment y la dirección eficaz del trabajo de sistema financiero bancario del Perú.



8. ¿La organización óptima del trabajo en equipo facilita la eficiencia del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante las tácticas y estrategias para estructurar las actividades?

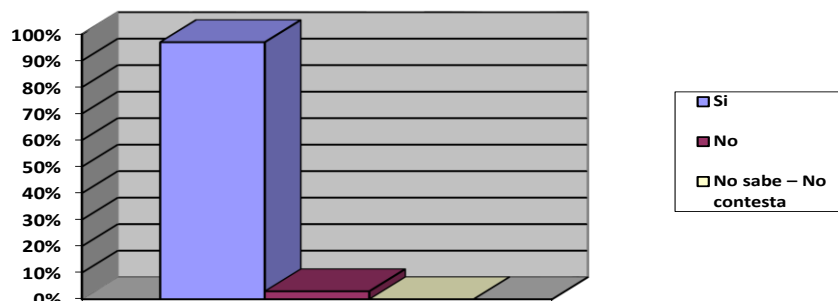
TABLA No. 8:

La organización óptima del trabajo en equipo facilita la eficiencia del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante las tácticas y estrategias para estructurar las actividades.

ELECCIÓN	No.	%
Si	97	97.00
No	03	3.00
No sabe – No contesta	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 8:

La organización óptima del trabajo en equipo facilita la eficiencia del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante las tácticas y estrategias para estructurar las actividades



9. ¿La retroalimentación del trabajo en equipo facilita la competitividad del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante la realización de ajustes necesarios para lograr mejores competencias en los empleados?

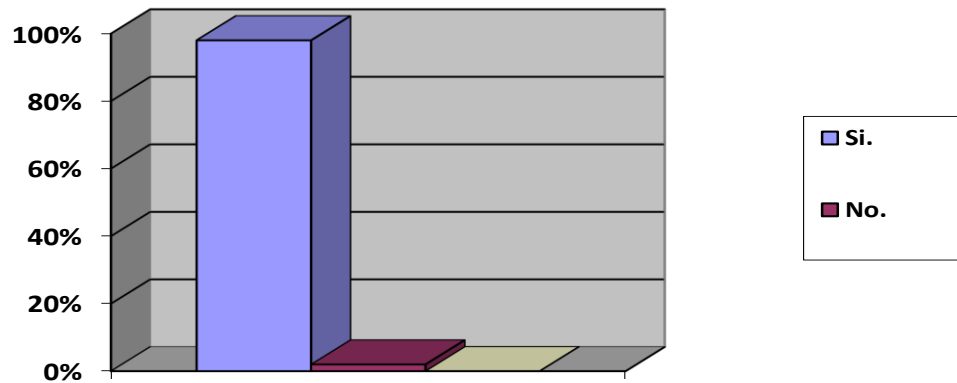
TABLA No. 9:

La retroalimentación del trabajo en equipo facilita la competitividad del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante la realización de ajustes necesarios para lograr mejores competencias en los empleados.

ELECCIÓN	No.	%
Si.	98	98.00
No.	02	2.00
No sabe – No responde.	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 9:

La retroalimentación del trabajo en equipo facilita la competitividad del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante la realización de ajustes necesarios para lograr mejores competencias en los empelados



10. ¿El trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento de sus empleados?

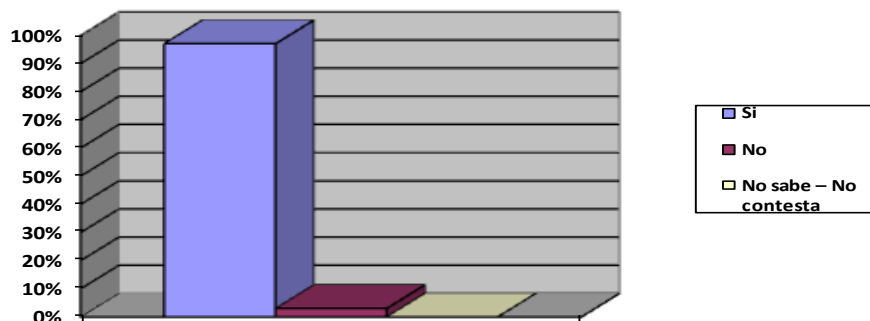
TABLA No. 10:

El trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento de sus empleados.

ELECCION	No.	%
Si	97	97.00
No	03	3.00
No sabe – No contesta	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 10:

El trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento de sus empleados.



11. ¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la planeación óptima de dicho capital para el logro de la misión institucional?

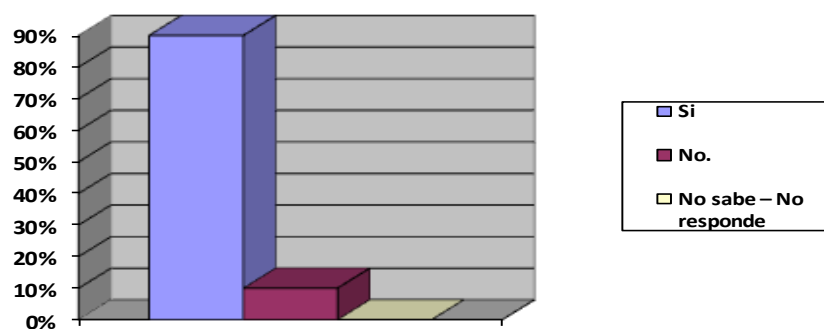
TABLA No. 11:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la planeación óptima de dicho capital para el logro de la misión institucional.

ELECCIÓN	No.	%
Si	90	90.00
No.	10	10.00
No sabe – No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 11:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la planeación óptima de dicho capital para el logro de la misión institucional.



12. ¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la organización estructural y funcional óptima de dicho capital para lograr la misión institucional?

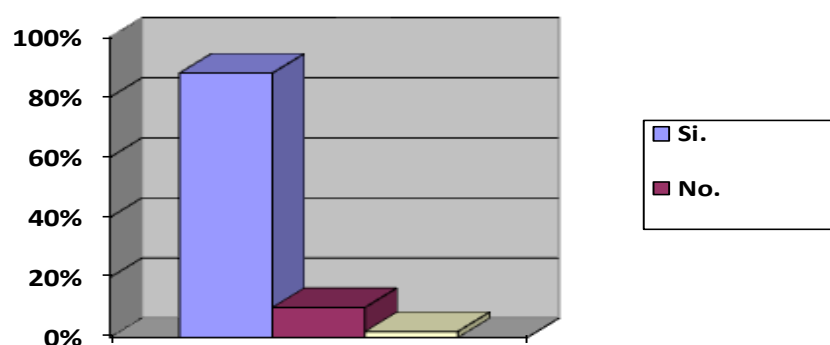
TABLA No. 12:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la organización estructural y funcional óptima de dicho capital para lograr la misión institucional.

ELECCIÓN	No.	%
Sí.	88	88.00
No.	10	10.00
No sabe – No responde	02	2.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 12:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la organización estructural y funcional óptima de dicho capital para lograr la misión institucional.



13. ¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la dirección y/o toma de decisiones sobre dicho capital para lograr la misión institucional?

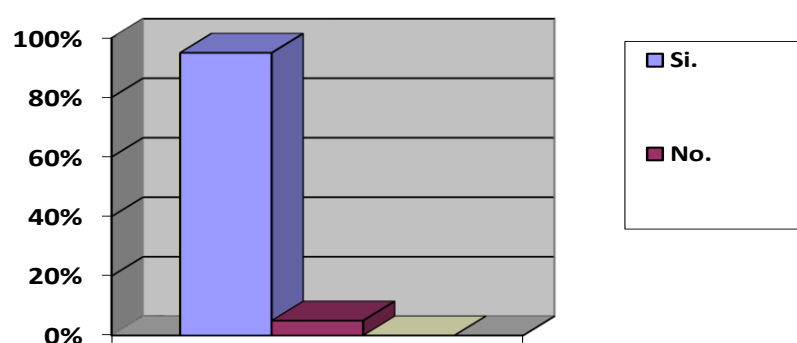
TABLA No. 13:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la dirección y/o toma de decisiones sobre dicho capital para lograr la misión institucional.

ELECCIÓN	No.	%
Sí.	95	95.00
No.	05	5.00
No sabe – No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 13:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la dirección y/o toma de decisiones sobre dicho capital para lograr la misión institucional.



14. ¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la coordinación oportuna sobre dicho capital para lograr la misión institucional?

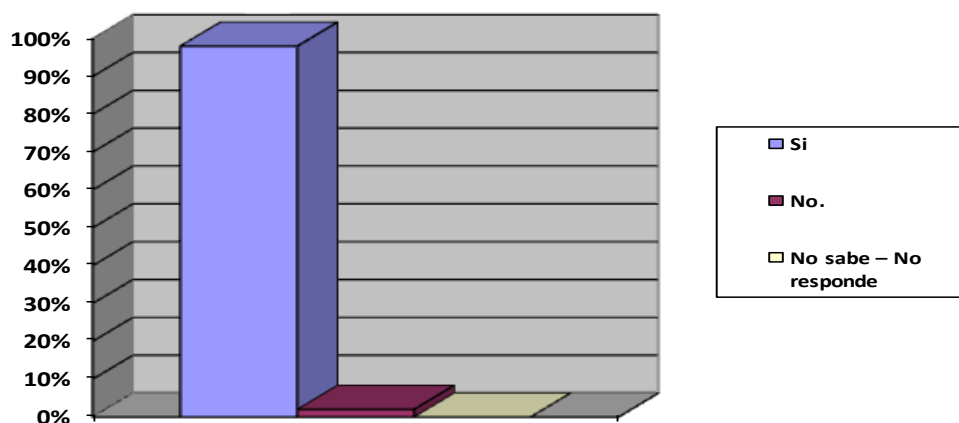
TABLA No. 14:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la coordinación oportuna sobre dicho capital para lograr la misión institucional.

ELECCIÓN	No.	%
Si	98	98.00
No.	02	2.00
No sabe – No responde	00	0.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 14:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la coordinación oportuna sobre dicho capital para lograr la misión institucional.



15. ¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende el control previo, simultáneo y posterior de dicho capital como forma de lograr la misión institucional?

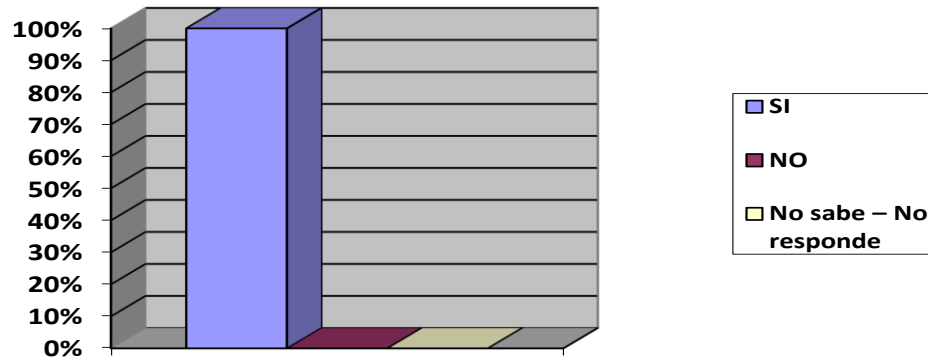
TABLA No. 15:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende el control previo, simultáneo y posterior de dicho capital como forma de lograr la misión institucional.

ELECCIÓN	No.	%
Sí.	100	100.00
No.	00	00.00
No sabe- No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 15:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende el control previo, simultáneo y posterior de dicho capital como forma de lograr la misión institucional.



16. ¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mejor economía de dicho capital como forma de sacar el máximo beneficio para encaminar al logro de la misión?

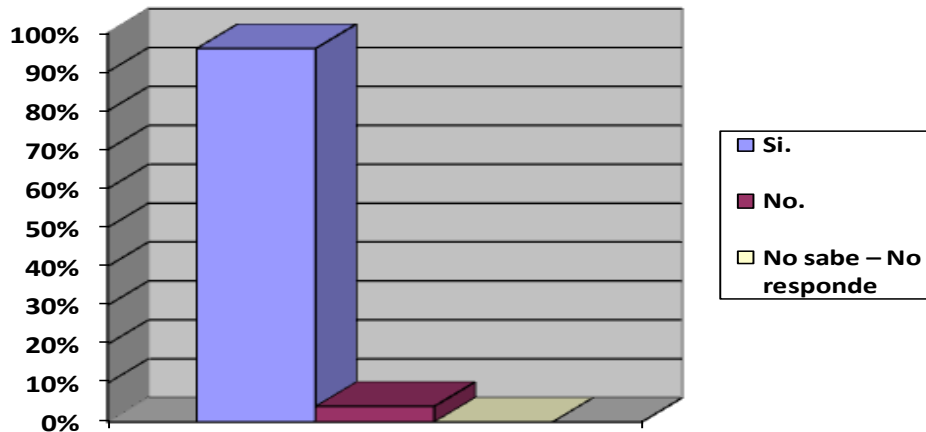
TABLA No. 16:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mejor economía de dicho capital como forma de sacar el máximo beneficio para encaminar al logro de la misión.

ELECCIÓN	No.	%
Si.	96	96.00
No.	04	4.00
No sabe – No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 16

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mejor economía de dicho capital como forma de sacar el máximo beneficio para encaminar al logro de la misión.



17. ¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mayor eficiencia de dicho capital, como forma de alcanzar la misión institucional?

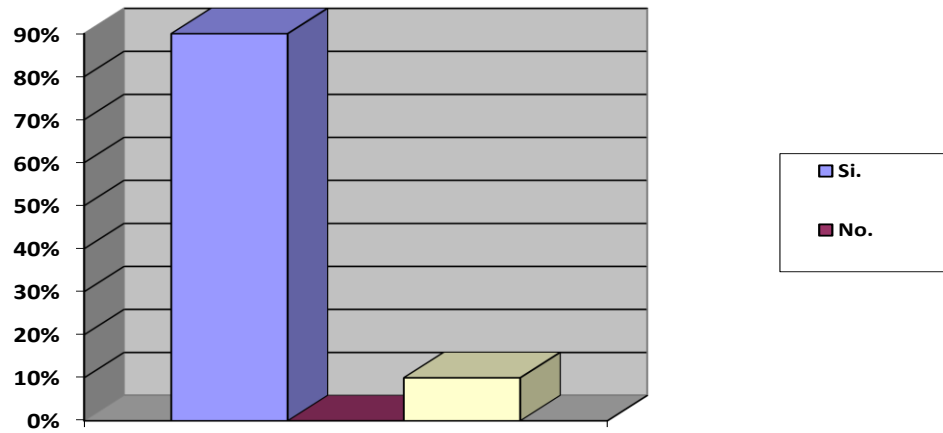
TABLA No. 17:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mayor eficiencia de dicho capital, como forma de alcanzar la misión institucional.

ELECCIÓN	No.	%
Si.	90	90.00
No.	00	00.00
No sabe – No responde	10	10.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 17:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mayor eficiencia de dicho capital, como forma de alcanzar la misión institucional.



18. ¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la efectividad de dicho capital como forma de facilitar la misión institucional?

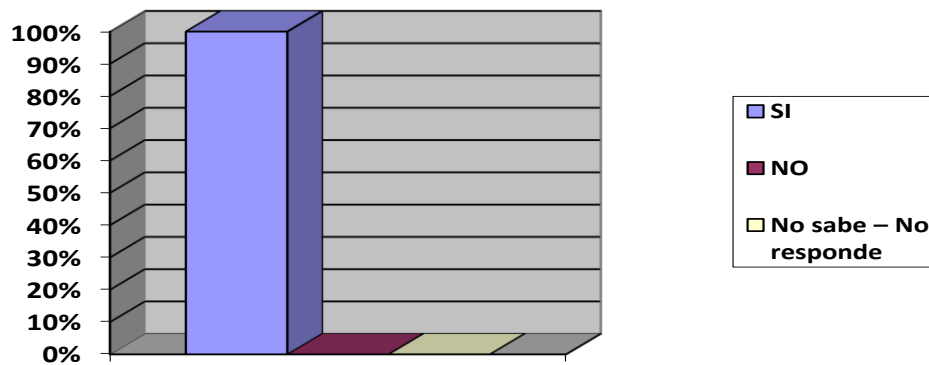
TABLA No. 18:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la efectividad de dicho capital como forma de facilitar la misión institucional.

ALTERNATIVAS	CANT	%
Sí.	100	100.00
No.	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 18:

La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la efectividad de dicho capital como forma de facilitar la misión institucional.



19. ¿La administración del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a la mejora continua de dicho capital mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que facilite el logro de la misión institucional?

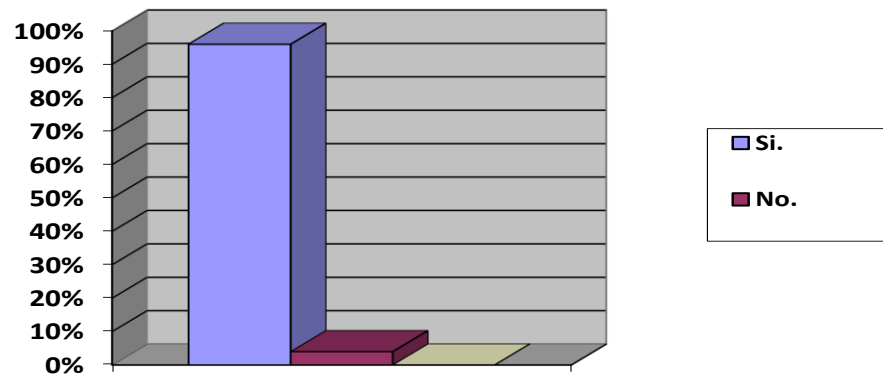
TABLA No. 19:

La administración del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a la mejora continua de dicho capital mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que facilite el logro de la misión institucional.

ELECCIÓN	No.	%
Sí.	96	96.00
No.	04	4.00
No sabe – No responde	00	00.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 19

La administración del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a la mejora continua de dicho capital mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que facilite el logro de la misión institucional.



20. ¿La administración del capital humano de sistema financiero bancario Perú está orientada a la competitividad de sus empleados como forma de lograr la misión?

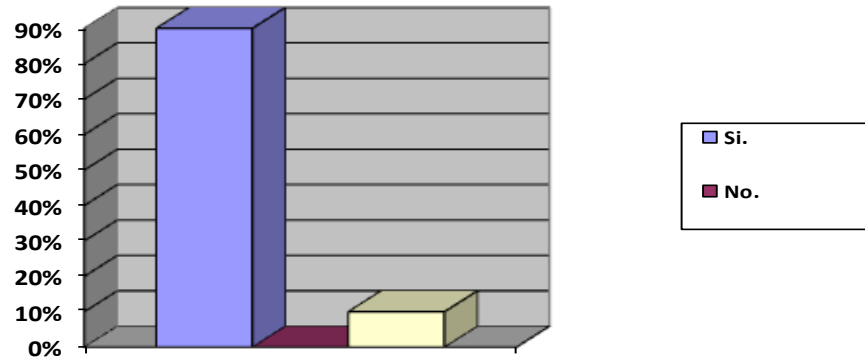
TABLA No. 20:

La administración del capital humano de sistema financiero bancario Perú está orientada a la competitividad de sus empleados como forma de lograr la misión.

ELECCIÓN	No.	%
Sí.	90	90.00
No.	00	00.00
No sabe – No responde	10	10.00
TOTAL	100	100.00

DIAGRAMA No. 20:

La administración del capital humano de sistema financiero bancario Perú está orientada a la competitividad de sus empleados como forma de lograr la misión.



4.2. CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS

La contrastación de la hipótesis investigador constituye un proceso que se inicia señalando:.

La Hipótesis Alternativa:

H₁: El trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento.

A partir de la hipótesis alternativa se construye la hipótesis nula y se presenta en los siguientes términos:

H₀: El trabajo en equipo NO facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento.

Luego se procede a contrastar la hipótesis así:

MODELO DE REGRESIÓN SIMPLE:

En este criterio de contrastación se trabaja con variables introducidas/eliminadas, de acuerdo a los datos proporcionados por la encuesta se estableció:

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	TRABAJO EN EQUIPO (a)	0	estadístico

a. Todas las variables solicitadas introducidas

b. Variable dependiente: ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO

RESUMEN DEL MODELO DE LA INVESTIGACION:

Modelo	R	R ² cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	79.40% (a)	83.10%	55.70%	2.95%

a. Variable predictora: (Constante), TRABAJO EN EQUIPO

EXAMEN TABLA DE REGRESION:

Esta forma de contrastar busca establecer la existencia de Relación Funcional entre dos o más variables, de manera que una depende de la otra.

Simbólicamente equivale a Y depende de X, en donde Y y X = variables cualquiera en un modelo de Regresión Simple. "Y es una función de X", entonces: $Y = f(X)$

Además se puede identificar Y depende de X. en donde Y es la variable dependiente y X es la independiente.

En nuestra investigación Y= Administración efectiva del capital humano

X= Trabajo en equipo

Este Modelo de Regresión tiene establecido que Y es una función de sólo una variable independiente, razón por la cual se le denomina también Regresión Divariada porque sólo hay dos variables, una dependiente y otra independiente, simbólicamente corresponde a: $Y = f(X)$ y da entender que "Y está regresando por X". La variable dependiente es la variable que se desea predecir, también se le conoce como Regresando ó Variable de Respuesta. Por ello a la variable Independiente X se le nombra Variable Explicativa ó Regresor y empleada para explicar Y.

Dentro del estudio de la relación funcional entre dos variables poblacionales: X, llamada variable independiente, explicativa o de predicción y Y, variable dependiente o variable respuesta, simbolizado así: $Y = a + b X + e$.

Dónde:

a= corresponde al valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y.

b=corresponde al coeficiente de regresión poblacional (pendiente de la línea recta)

e= corresponde al error

Acorde con lo señalado la técnica estadística generalmente aceptada ha puntualizado que en la regresión se relaciona la variable dependiente **ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO** con la información suministrada por otra variable independiente **TRABAJO EN EQUIPO**.

En nuestra investigación, conforme a los datos consignados en la tabla el Coeficiente de correlación lineal corregido = 55.70%, el que a pesar de ajuste que le da el evidencia una correlación aceptable.

El Coeficiente de Determinación Lineal (R cuadrado) = 83.10%. es decir que este porcentaje de la variación total obedece a la variable independiente: **TRABAJO EN EQUIPO** y el resto

se atribuye a otros factores que pueden repercutir en la variable dependiente
ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO

El valor del Coeficiente de Correlación (R) = 79.40% que denota una correlación buena.

El valor del Error típico de Estimación = 95%. El cual expresa la desviación típica de los valores observados respecto de la línea de regresión, es decir, una estimación de la variación probable al hacer predicciones a partir de la ecuación de regresión, resultado beneficia el modelo de investigación aplicado por el investigador, al ser menor que el margen de error aceptado del 5.00%.

CORRELACION ENTRE LAS VARIABLES

Cuadro

VARIABLES DE LA INVESTIGACION	INDICADORES ESTADISTICOS	TRABAJO EN EQUIPO	ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO.
TRABAJO EN EQUIPO	Correlación de Pearson	1	79.35%
	Sig. (bilateral)		3.27%
	Muestra	151	151
ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO	Correlación de Pearson	78.30%	1
	Sig. (bilateral)	3.06%	
	Muestra	151	151

EXPLICACION CUADRO CORRELACION ENTRE VARIABLES:

Al medirse el grado de relación entre las variables independiente y dependiente se están correlacionando, proceso en el cual resulta trascendente: el coeficiente de correlación y el grado de significancia.

El Coeficiente de correlación. R = mide la correlación es decir, el grado de relación existente entre dos variables, el valor de R fluctúa de -1 a 1, de modo tal que si el valor se acerca más a 1 la relación es más grande.

Los valores universales asignados a R son:

Correlación valor o rango:1) Perfecta → → 1) $R = 1$ 2) Excelente → → 2) $R = 0.9 \leq R < 1$ 3) Buena → → 3) $R = 0.8 \leq R < 0.9$ 4) Regular → → 4) $R = 0.5 \leq R < 0.8$ 5) Mala → → 5) $R < 0.5$

Otro aspecto en la prueba de significancia estadística la cual se dirige a acreditar la existencia de una diferencia real, no producida por el destino o azar, entre las variables del estudio, esta probabilidad corresponde al grado de significación estadística = p de dentro de este contexto en la medida que el valor p es menor, menor es probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia es real. Si p es menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras aceptamos con un valor de $p = 0.05$, que podemos estar equivocados en un 5%.

Conforme a los datos del cuadro para este trabajo:

$R = 0.735$, es decir 79.35%, equivalente a correlación directa (positiva), aceptable.

$(p) = 3.27\%$, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, posibilita negar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

De acuerdo con estos resultados se puede concluir que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que su valor no se debe a la casualidad, si no a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado por el investigador.

ANÁLISIS DE VARIANZA-ANOVA (b):

Cuadro:

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	74.431%	1	74.431%	8.542%	3.30%(a)
	Residual	43.569%	5	8.714%		
	Total	118.000%	6			

a. Variables predictoras: (Constante), TRABAJO EN EQUIPO

b. Variable dependiente: ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO

EXPLICACION CUADRO ANOVA:

La abreviatura ANOVA, corresponde a Análisis de la Varianza, técnica estadística que sirve para determinar si las diferencias que existen entre las medidas de las variables son estadísticamente significativas.

La varianza es una característica de la muestra que cuantifica su dispersión o variabilidad en relación del valor promedio. La varianza tiene unidades al cuadrado de la variable. Su raíz cuadrada positiva es la desviación típica.

EL cuadro ANOVA, arroja los siguientes datos: Suma de cuadrados, Grados de libertad, Media cuadrática, Estadístico “F” y el Valor de significancia. El estadístico “F” es el cociente entre dos estimadores diferentes de la varianza. Uno de estos estimadores se obtiene a partir de la variación existente entre las medias de regresión. El otro estimador se obtiene a partir de la variación residual. La Tabla de ANOVA, recoge una cuantificación de ambas fuentes de variación (sumas de cuadrados), los grados de libertad (gl) asociados a cada suma de cuadrados y el valor concreto adoptado por cada estimador de la varianza muestral (media cuadrática: se obtiene dividiendo las sumas de cuadrados entre sus correspondientes grados de libertad). Ahora, el cociente entre estas dos medias cuadráticas nos proporciona el valor del Estadístico “F”, el cual aparece acompañado de su correspondiente nivel crítico o nivel de significación observado.

En nuestra investigación:

El valor del estadístico $F:= 8.542$, que si bien no es muy alto, sin embargo es representativo para la predicción del modelo lineal.

El Valor sig = 3.30%. menor al margen de error admitido. Lo cual dentro del marco de la doctrina estadística generalmente aceptada, posibilita rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis del investigador y a la vez la aceptación del modelo de investigación.

CAPITULO V:

DISCUSION

5.1. DISCUSIÓN

5.1.1. DISCUSION DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA

- 1) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 1, se puede apreciar que el 84% de los encuestados acepta que el equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta u objetivo del sistema financiero bancario del Perú. Conclusión semejante a la anunciada por Velásquez Rodríguez (2010) en su Tesis doctoral, “Administración del capital humano para la gestión óptima de las universidades nacionales”; Universidad de San Martín de Porres. Actualmente el trabajo en equipo es utilizado como política institucional para aprovechar ventajosamente las atribuciones y cumplir las funciones de la forma mas adecuada.
- 2) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 2, el 85% de los encuestados acepta que el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas y objetivos del sistema financiero bancario del Perú. Conclusión semejante a la anunciada por Velásquez Rodríguez (2010) en su Tesis doctoral, “Administración del capital humano para la gestión óptima de las universidades nacionales” Universidad de San Martín de Porres. “El trabajo en equipo, en tanto estrategia busca sacarle el máximo provecho a los trabajadores del sistema financiero bancario como forma de direccionar al logro de las metas y objetivos de cada una de las instituciones que lo conforman.”
- 3) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 3, el 98% de los encuestados acepta que el trabajo en equipo es el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida por el sistema financiero bancario del Perú. Conclusión semejante a la anunciada por Velásquez Rodríguez (2010) en su Tesis doctoral: “Administración del capital humano para la gestión optima de las universidades nacionales” Universidad de San Martín de Porres. “El trabajo en equipo busca convocar a todos los empleados del sistema financiero bancario del Perú, sin embargo ello conlleva

un proceso, mientras tanto tiene que convocarse a los trabajadores actuales en tanto tengan ciertas condiciones para aportar ideas, trabajar coordinadamente y de ese modo lograr la misión de la institución.”

- 4) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 4, el 98% de encuestados acepta que el trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, que para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por los empleados del sistema financiero bancario del Perú. Conclusión semejante a la anunciada por Velásquez Rodríguez (2010) en su Tesis doctoral: “Administración del capital humano para la gestión optima de las universidades nacionales” Universidad de San Martín de Porres. “El resultado obtenido aunque se parezca bastante sin embargo en el fondo se trata de entidades diferentes, en el presente caso el sistema financiero bancario del Perú y de otro lado las universidades nacionales; ambas instituciones tienen un tratamiento distinto uno dedicado a la prestación del servicio bancario y otro que presta servicios educativos; sin embargo ambas entidades buscan generar el trabajo en equipo como base para lograr el desarrollo institucional.”
- 5) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 5, el 98% de los encuestados acepta que el trabajo en equipo necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y con programas que se planifiquen y apunten a un objetivo común del sistema financiero bancario del Perú. Conclusión semejante a la anunciada por Angulo López (2010) en su Tesis doral, titulada: “Gestión estratégica del capital humano para el mejoramiento continuo de los pliegos presupuestarios del sector público”; Universidad de San Martín de Porres. “Sea la entidad que fuere, todo lo que hace se mueve con trabajo en equipo, no hay otra forma de hacer mejor las cosas que convocando a la gente.”
- 6) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 6, el 97% de los encuestados acepta que el trabajo en equipo requiere de buenas comunicaciones interpersonales; equipo concentrado en la tarea; definir la organización del equipo; establecer el tema a trabajar; interés por alcanzar el objetivo; crear un clima democrático; ejercitar el consenso en la toma de decisiones; disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas; todo con el propósito de lograr lo mejor para el sistema financiero bancario del Perú. Conclusión semejante a la anunciada por Angulo López (2010) en su Tesis titulada doctoral: “Gestión estratégica del capital humano para el mejoramiento continuo de los pliegos presupuestarios del sector público”; Universidad de San Martín de Porres.

- 7) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 7, el 98% de los encuestados acepta que el trabajo en equipo esta orientado al diseño de nuevas formas de trabajo para afrontar actuales y futuras demandas; la formación y desarrollo de equipos eficientes, la participación y el empowerment y la dirección eficaz de del trabajo de del sistema financiero bancario del Perú. Conclusión semejante a la anunciada por Angulo López María (2010) en su Tesis doctoral “Gestión estratégica del capital humano para el mejoramiento continuo de los pliegos presupuestarios del sector público”; Universidad de San Martín de Porres.
- 8) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 8 el 97%, considera que la organización óptima del trabajo en equipo facilita la eficiencia del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante las tácticas y estrategias para estructurar las actividades. Conclusión semejante a la anunciada por Angulo López (2010) en su Tesis doctoral “Gestión estratégica del capital humano para el mejoramiento continuo de los pliegos presupuestarios del sector público” Universidad de San Martín de Porres.
- 9) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 9, el 98% de los encuestados, acepta que la retroalimentación del trabajo en equipo facilita la competitividad del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante la realización de ajustes necesarios para lograr mejores competencias en sus trabajadores. Conclusión semejante a la anunciada por Angulo López (2010) en su Tesis doctoral “Gestión estratégica del capital humano para el mejoramiento continuo de los pliegos presupuestarios del sector público” Universidad de San Martín de Porres.
- 10) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 10, el 97% de los encuestados acepta que el trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento. Conclusión semejante a la anunciada por Angulo López (2010) en su Tesis doctoral “Gestión estratégica del capital humano para el mejoramiento continuo de los pliegos presupuestarios del sector público “Universidad de San Martín de Porres.
- 11) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 11, el 90% de los encuestados acepta que la administración efectiva del sistema financiero bancario del Perú comprende la planeación óptima de dicho capital para el logro de la misión institucional. Conclusión

semejante a la anunciada por Vallejos Fernández (2010) en su Tesis doctoral “Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado”; Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- 12) De acuerdo con lo consignado en Tabla No. 12, el 88% de los encuestados acepta que la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la organización estructural y funcional óptima de dicho capital para lograr la misión institucional. Conclusión semejante a la anunciada por Vallejos Fernández (2010) en su Tesis doctoral “Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado” Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- 13) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 13, el 95% de los encuestados acepta que la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la dirección y/o toma de decisiones sobre dicho capital para lograr la misión institucional.. Conclusión semejante a la anunciada por Vallejos Fernández (2010) en su Tesis doctoral “Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado” Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 14) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 14, el 98% de los encuestados considera estima que la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la coordinación oportuna sobre dicho capital para lograr la misión institucional. Conclusión semejante a la anunciada por Vallejos Fernández (2010) en su Tesis doctoral “Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado” Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 15) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 15, el 100% de los encuestados acepta que la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende el control previo, simultáneo y posterior de dicho capital como forma de lograr la misión institucional. Conclusión semejante a la anunciada por Vallejos Fernández (2010) en su Tesis doctoral “Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado” Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 16) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 16, el 96% de los encuestados acepta que la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mejor economía de dicho capital como forma de sacar el

máximo beneficio para encaminar al logro de la misión. Conclusión semejante a la anunciada por Vallejos Fernández (2010) en su Tesis doctoral “Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado” Universidad Nacional Mayor de San Marcos

- 17) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 17, el 90% de los encuestados acepta que la administración efectiva del capital humano de del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mayor eficiencia de dicho capital, como forma de alcanzar la misión institucional. Conclusión semejante a la anunciada por García Neves (2010) en su Tesis doctoral “Gerenciamiento del capital humano para la efectividad del Gobierno Federal”; Universidad autónoma de México.
- 18) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 18, el 100% de los encuestados, contesta que la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la efectividad de dicho capital como forma de facilitar la misión institucional. Conclusión semejante a la anunciada por García Neves (2010) en su Tesis doctoral: “Gerenciamiento del capital humano para la efectividad del Gobierno Federal” Universidad autónoma de México. “Toda institución busca lograr sus metas, objetivos y misión institucional y en ese marco convoca una serie de recursos, entre ellos el capital humano para trabajar en equipo y lograr todo lo que se persigue”.
- 19) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 19, el 96% de los encuestados acepta que la administración del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a la mejora continua de dicho capital mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que facilite el logro de la misión institucional. Conclusión semejante a la anunciada por García Neves (2010) en su Tesis doctoral. “Gerenciamiento del capital humano para la efectividad del Gobierno Federal” Universidad autónoma de México “La administración del capital humano no tiene un techo ni un límite, por el contrario cada vez hay que hacer mejor las cosas para estar en mejora continua y de esa forma participar en la misión institucional. No hay nada más especial que sentirse parte del equipo que facilita los logros institucionales.”
- 20) De acuerdo con lo consignado en la Tabla No. 20, el 90% de los encuestados acepta que la administración del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a la competitividad de sus empleados como forma de lograr la misión..

Conclusión semejante a la anunciada por García Neves (2010) en su Tesis doctoral. “Gerenciamiento del capital humano para la efectividad del Gobierno Federal” Universidad autónoma de México “En uno u otro país, el tema es el mismo se requiere una administración efectiva del capital humano y ello es posible con la colaboración del trabajo en equipo. El trabajo en equipo lo hace el capital humano. Luego el capital humano trabajando en equipo es la solución para la gestión competitiva de la institución policial.”

5.1.2. DISCUSION DE LOS RESULTADOS DE LA CONTRASTACION ESTADISTICA

Con fundamento en el valor coeficiente de determinación obtenido en el modelo de regresión explica que el 83.10% de la variación total se debe a la variable independiente: trabajo en equipo. Conclusión semejante al reportado por Vallejos Fernández (2010) en su Tesis doctoral: “Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado”; Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La autora obtiene 82.70% para su variable dependiente.

En la contrastación de por correlación de variables el valor de significancia (p), igual a 3.27%, que resulta menor al margen de error propuesto (5.00%), lo que posibilita, con fundamento en la teoría estadística generalmente aceptada, negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alternativa, esto evidencia que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, si no a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado. Conclusión semejante al reportado por Vallejos Fernández a (2010) en su Tesis doctoral “Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado” Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El grado de significancia de otros autores presenta valores mas altos, en algunos casos por sobre 5.00% debido a la muestra utilizada y también debido a factores coyunturales que tienen incidencia en los resultados de estos trabajos.

En la tabla ANOVA, se observa que el Valor de significancia igual a 3.30%, el que confrontado con el margen de error del 5.00% propuesto es menor, el cual, con fundamento en los principios de la doctrina estadística generalmente aceptada, posibilita negar la hipótesis nula y admitir la hipótesis alternativa o hipótesis principal. Lo que de otro modo por lo cual, a su vez, posibilita aceptar el modelo de investigación Conclusión semejante al reportado

Vallejos Fernández ha (2010) en su Tesis doctoral “Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado”; Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Todos los autores respetan la doctrina estadística y la aceptan para sus comparaciones. El valor de significancia de la autora antes indicada alcanza 3.65% y tiene un margen de error del 5.60%.

5.2. CONCLUSIONES

- 1) El trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú mediante: su organización óptima, de manera que le permita enfrentar los desafíos; y, mediante su capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento.
- 2) La organización óptima del trabajo en equipo facilita la eficiencia del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante la implantación de las tácticas y estrategias para estructurar las actividades. La organización es la composición mas adecuada que debe tener el trabajo en equipo, sin la cual no es posible disponer de los recursos, actividades, procesos y procedimientos para enrumbar al equipo al logro de los propósitos institucionales.
- 3) La retroalimentación del trabajo en equipo facilita la competitividad del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante la realización de ajustes necesarios para lograr mejores competencias en sus empleados. En la actualidad se priorizan los ajustes y reajustes al trabajo en equipo dado que, ello permite componer lo que se hizo mal y buscar mejorar lo que se viene haciendo bien.
- 4) La administración efectiva del capital humano de del sistema financiero bancario del Perú comprende la planeación óptima de dicho capital para el logro de la misión de cada una de las instituciones.
- 5) La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la dirección y/o toma de decisiones sobre dicho capital para facilitar el logro de la misión institucional. Debido a que toda institución está obligada al cumplimiento de la misión y esta se hace más factible de lograrla con la administración efectiva del capital humano trabajando en equipo.
- 6) La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende el ejercicio de una coordinación oportuna sobre dicho capital afín lograr la misión institucional.

5.3. RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda tener en cuenta que el trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos que se presentan dentro de la institución; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento.
- 2) Se exhorta a tener en cuenta que la organización óptima del trabajo en equipo facilita la eficiencia del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante las tácticas y estrategias para estructurar las actividades en la institución. La eficiencia se logra con la combinación de la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que se va aplicando a los empleados en el desarrollo de sus actividades.
- 3) Se recomienda tener en cuenta que la retroalimentación del trabajo en equipo facilita la competitividad del sistema financiero bancario del Perú, mediante la realización de ajustes necesarios para lograr mejores competencias entre sus empleados. La competitividad es el máximo nivel de logro del personal y esto solo es posible solo con el trabajo en equipo que genere diferencias positivas bien marcadas frente a otras instituciones
- 4) Se exhorta considerar que la administración efectiva del capital humano de, sistema financiero bancario del Perú comprende la planeación óptima de dicho capital para el logro de la misión de cada institución.
- 5) Se exhorta tener en cuenta que la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la dirección y/o toma de decisiones sobre dicho capital en pos de alcanzar el cometido de la institución.
- 6) Se sugiere tener en cuenta que la coordinación oportuna del capital humano, hace parte la administración efectiva, de los recursos a ese nivel, en el sistema financiero bancario del Perú y permitirá lograr la misión institucional.

5.4. REFERENCIAS

Angulo López María (2010) “Gestión estratégica del capital humano para el mejoramiento continuo de los pliegos presupuestarios del sector público”. Tesis Doctoral. Universidad de San Martín de Porres. Lima

Arias Galicia, Fernando (2001) Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Sexta Edición. México D.F. Editorial Trillas S.A

Betelú, Campion, Massart, Narvaez, Raunich y Rodríguez. (2010). Técnicas de trabajo en equipo Buenos Aires. Editado por la UBA.

Bohlander, George, Sherman, Arthur y Snell, Scott (2002) Administración de recursos humanos. Decima segunda edición. Madrid: Editorial Thomson.

Burgos Huanambal, Flavio; Carbajal Astudillo, Alvaro; Guillén Cabrera, Juan Carlos; Mendoza Tipe, Jordan; Mestanza Rodríguez, Juan Carlos (2014). Sistema Bancario Peruano: historia, indicadores bancarios y crisis bancaria. Monografias.Com Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria.shtml>

Chiavenato Idalberto (2010) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2009) Introducción a la Teoría General de la Administración. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

Chruden, Herbert J. (2002) Administración de personal. (Reimpresión) Traducción de: Personnel management. México. Compañía Editorial Continental

Congreso de la República del Perú (10 de abril de 2001) Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444, 2001) Diario Oficial El Peruano el 11/04/2001 Recuperada de <http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/docrev/pdf/LEY-27444-CONCORDADO.pdf>

Davis, Keith, y Newstrom John W. (2008). Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial Mc Graw Hill.

Dyer, William G. (2010) Formación de equipos: problemas y alternativas. Bogotá D.C. Editorial Norma.

Entidades financieras (s.f.) Banco Central de Reserva del Perú recuperada de <http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>

García Neves Juan Andrés (2010) Gerenciamiento del capital humano para la efectividad del Gobierno Federal; Tesis Doctoral. Universidad autónoma de México.

García Santillán, A. y Edel Navarro, R.: (2008) “El Capital Humano en las Organizaciones”, Experiencias de investigación Vol. I, Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c

Johnson Gerry y Scholes, Kevan. (2009) Dirección Estratégica. Madrid: Prentice May International Ltd.

Koontz & O'Donnell (2009) Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

Lake, G. Losey, M.R. Ulrich, D. Lake, Gerry Losey, Michael R. Ulrich, Dave (2010) El futuro de la dirección de recursos humanos. Bogotá. Editorial Norma.

Louart, Pierre (1994) Gestión de los recursos humanos. Traducción, Florentino Heras. Barcelona. Gestión 2000.

Macedo Malpartida, Braulio Arturo (2012) Sistema Financiero Peruano [Mensaje en un blog]. Ingeniería de Sistemas UAC <http://sistemas-uac.blogspot.pe/>

Reyes Ponce Agustín (2003) Administración Moderna. México. Limusa.

Ríos Polastri, Rebeca Leonor (2004) El trabajo en equipo en las decisiones organizativas: un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019 "San Martín de Porres Velásquez" Tesis Maestría Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima

Robbins Stephen (2009) Fundamentos de Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

Rojas Celis Lizbeth (2010) El capital humano de las entidades del sector público y la competitividad. Tesis Doctoral Universidad San Martín de Porres. Lima.

Ros Guasch, Joan Anton (2006) Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos” Tesis Doctoral Universitat Autònoma de Barcelona. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed>

[≡y](#)

Senge Peter. (2009). La Quinta Disciplina: Las Organizaciones en Aprendizaje. Bogotá D.C. Editorial Norma.

Terry, George R. (2008) Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental SA.

Vallejos Fernández Bertha (2010) Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Velásquez Rodríguez Juan Alberto (2010) Administración del capital humano para la gestión optima de las Universidades Nacionales. Tesis Doctoral Universidad de San Martín de Porres. Lima.

Velásquez Rodríguez Juan Alberto (2010) Administración del capital humano para la gestión optima de las Universidades Nacionales. Tesis Doctoral Universidad de San Martín de Porres. Lima.

Werther, William B Jr., Davis Keith, (2008). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas (Sexta Edición) Traducción y adaptación Joaquín Mejía Gómez. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA
EL TRABAJO EN EQUIPO COMO INSTRUMENTO PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO DE LA
POLICIA NACIONAL DEL PERU.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES
PROBLEMA PRINCIPAL: ¿De qué manera el trabajo en equipo puede facilitar la administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú? PROBLEMAS ESPECIFICOS: 1) De qué modo la organización óptima del trabajo en equipo facilitará la eficiencia del capital en el sistema financiero bancario del Perú? 2) ¿De qué forma la retroalimentación del trabajo en equipo facilitará la competitividad del capital humano en el sistema financiero bancario del Perú?	OBJETIVO PRINCIPAL: Determinar la manera en que el trabajo en equipo puede facilitar la administración efectiva del capital humano en el sistema financiero bancario del Perú. OBJETIVOS ESPECIFICOS: 1). Establecer el modo en que la organización óptima del trabajo en equipo facilitará la eficiencia del capital humano del sistema Bancario Peruano. 2). Especificar la forma en que la retroalimentación del trabajo en equipo facilitará la competitividad del capital humano en el sistema Bancario Peruano.	HIPOTESIS PRINCIPAL: El trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del en el sistema financiero bancario del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento HIPOTESIS ESPECIFICAS: 1) La organización óptima del trabajo en equipo facilita la eficiencia del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante las tácticas y estrategias para estructurar las actividades. 2) La retroalimentación del trabajo en equipo facilita la competitividad del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante la realización de ajustes necesarios para lograr mejores competencias en su personal.	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u> XI. Trabajo en equipo Sub-variables: X.1. Organización óptima del trabajo en equipo X.2. Retroalimentación del trabajo en equipo. Indicadores: - Nivel de organización óptima - Nivel de retroalimentación <u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u> Y. Administración efectiva del capital humano. Sub-variables: Y.1. Eficiencia del capital humano Y.2. Competitividad del capital humano Indicadores: - Grado de eficiencia del capital humano - Grado de competitividad del capital humano <u>VARIABLE INTERVINIENTE:</u> Z. Sistema financiero bancario del Perú

ANEXO No. 2:

INSTRUMENTO: ENCUESTA

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR

- Trabajo de investigación denominado: “EL TRABAJO EN EQUIPO COMO INSTRUMENTO PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA FINANCIERO”.
- AUTOR: WILMA EDGAR GUARDIA HUAMANI
- ENTIDAD ACADÉMICA: UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
- NIVEL ACADÉMICO: MAESTRIA
- ESPECIALIDAD: ADMINISTRACION
- MARGEN DE ERROR ASUMIDO: 5%
- No. DE ENCUESTADOS: 151
- LUGAR DE APLICACIÓN: LIMA NORTE
- TEMAS A EVALUAR: TRABAJO EN EQUIPO Y ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO.
- TIPO DE PREGUNTAS: CERRADAS
- NÚMERO DE PREGUNTAS: 20

CUESTIONARIO A UTILIZAR:

NR	PREGUNTA	SI	NO	N/R
PREGUNTAS SOBRE TRABAJO EN EQUIPO				
1	¿El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta u objetivo del sistema financiero bancario del Perú?			
2	¿El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas y objetivos del sistema financiero bancario del Perú?			
3	¿El trabajo en equipo es el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida por el sistema financiero bancario del Perú?			
4	¿El trabajo en equipo es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, que para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por los miembros del sistema financiero bancario del Perú?			
5	¿El trabajo en equipo necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y con programas que se planifiquen y apunten a un objetivo común del sistema financiero bancario del Perú?			
6	¿El trabajo en equipo requiere de buenas comunicaciones interpersonales; equipo concentrado en la tarea; definir la organización del equipo; establecer el tema a trabajar; interés por alcanzar el objetivo; crear un clima democrático; ejercitar el			

	consenso en la toma de decisiones; disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas; todo con el propósito de lograr lo mejor para el sistema financiero bancario del Perú?			
7	¿El trabajo en equipo esta orientado al diseño de nuevas formas de trabajo para afrontar actuales y futuras demandas; la formación y desarrollo de equipos eficientes, la participación y el empowerment y la dirección eficaz sistema financiero bancario del Perú?			
8	¿La organización óptima del trabajo en equipo facilita la eficiencia del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante las tácticas y estrategias para estructurar las actividades?			
9	¿La retroalimentación del trabajo en equipo facilita la competitividad del capital humano del sistema financiero bancario del Perú, mediante la realización de ajustes necesarios para lograr mejores competencias en sus trabajadores?			
10	¿El trabajo en equipo facilita la administración efectiva del capital humano del sistema financiero del Perú; mediante la organización óptima para enfrentar los desafíos; y, mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento?			
PREGUNTAS SOBRE ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO				
11	¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la planeación óptima de dicho capital para el logro de la misión institucional?			
12	¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la organización estructural y funcional óptima de dicho capital para lograr la misión institucional?			
13	¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la dirección y/o toma de decisiones sobre dicho capital para lograr la misión institucional?			

14	¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la coordinación oportuna sobre dicho capital para lograr la misión institucional?			
15	¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende el control previo, simultáneo y posterior de dicho capital como forma de lograr la misión institucional?			
16	¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mejor economía de dicho capital como forma de sacar el máximo beneficio para encaminar al logro de la misión?			
17	¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a lograr la mayor eficiencia de dicho capital, como forma de alcanzar la misión institucional?			
18	¿La administración efectiva del capital humano del sistema financiero bancario del Perú comprende la efectividad de dicho capital como forma de facilitar la misión institucional?			
19	¿La administración del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a la mejora continua de dicho capital mediante la capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento que facilite el logro de la misión institucional?			
20	¿La administración del capital humano del sistema financiero bancario del Perú está orientada a la competitividad de los empleados como forma de lograr la misión?			

ANEXO No. 3:**VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO**

Después de revisado el instrumento de la tesis denominada: “EL TRABAJO EN EQUIPO COMO INSTRUMENTO PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA FINANCIERO” mi calificación en relación con la validación es la siguiente

No.	PREGUNTA	50	60	70	80	90	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?				X		
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?				X		
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Fecha: 19 de Octubre del 2018

Validado favorablemente por:

DR. JAIME EFRAIN GUARDIA HUAMANI

Docente Universidad Nacional Federico Villarreal- Lima – Perú.

ANEXO No. 4:**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DETERMINADA POR EXPERTO**

Después de revisado el instrumento de la tesis denominada: “EL TRABAJO EN EQUIPO COMO INSTRUMENTO PARA LA ADMINISTRACION EFECTIVA DEL CAPITAL HUMANO EN EL SISTEMA FINANCIERO”, tengo que señalar que es factible de reproducción por otros investigadores o la aplicación a otras entidades similares. Es decir los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas. Este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento.

En este sentido, el término confiabilidad del instrumento es equivalente a los de estabilidad y predictibilidad de los resultados que se lograrán. Esta es la acepción generalmente aceptada por los investigadores, lo cual es posible de lograr en este trabajo de investigación.

Otra manera de aproximarse a la confiabilidad del instrumento es preguntarse: ¿Hasta dónde los resultados obtenidos con el instrumento constituyen la medida verdadera de las variables que se pretenden medir? Esta acepción del término confiabilidad del instrumento es sinónimo de seguridad; la misma que es factible de lograr con el instrumento a utilizar en este trabajo de investigación.

Existe una tercera posibilidad de enfocar la confiabilidad de un instrumento; ella responde a la siguiente cuestión: ¿cuánto error está implícito en la medición de un instrumento? Se entiende que un instrumento es menos confiable en la medida que hay un mayor margen de error implícito en la medición. De acuerdo con esto, la confiabilidad puede ser definida como la ausencia relativa de error de medición en el instrumento; es decir, en este contexto, el término confiabilidad es sinónimo de precisión. En este trabajo se ha establecido un margen de error del 5% que es un porcentaje generalmente aceptado por los investigadores; lo que le da un nivel razonable de precisión al instrumento.

La confiabilidad del instrumento también puede ser enfocada como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las variables. Es lo que se denomina la confiabilidad de consistencia interna u homogeneidad. En este trabajo de tiene un alto grado de homogeneidad.

Lima, 19 de Agosto del 2016

Determinada la confiabilidad del instrumento por:

DR. JAIME EFRAIN GUARDIA HUAMANI

Docente Universidad Nacional Federico Villarreal- Lima – Perú.