



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

ADMINISTRACIÓN POR HABILIDADES Y SU IMPACTO EN LA
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DEL BANCO CONTINENTAL

Línea de investigación:
Desarrollo empresarial

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Finanzas

Autora

Antón Eche De Rodriguez, María del Socorro

Asesor

Blanco Huaman, Gerardo

ORCID: 0000-0002-2094-8806

Jurado

Alzamora Carrión, Jose Henry

Gutierrez Paucar, Felix Javier

Velasquez Padilla, Abdias Walter

Lima - Perú

2022



Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

[1A_MARÍA DEL SOCORRO ANTÓN ECHE DE RODRIGUEZ_MAESTRIA_2021..doc](#)

Fecha del Análisis:

28/04/2021

Analizado por:

Namo Garcia, Robert Leonel

Correo del analista: rnamo@unfv.edu.pe

Porcentaje:

7 %

Título:

ADMINISTRACIÓN POR HABILIDADES Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DEL BANCO CONTINENTAL

Enlace:

[D103176067 - 1A_MARÍA DEL SOCORRO ANTÓN ECHE DE RODRIGUEZ_MAESTRIA_2021..doc - Urkund](#)



Dra. Miriam Liliana Flores Coronado
Jefa de Grados y Gestión del Egresado



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

ADMINISTRACIÓN POR HABILIDADES Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DEL BANCO CONTINENTAL

Línea de Investigación:
Desarrollo empresarial

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Finanzas

Autora

Antón Eche De Rodriguez, María del Socorro

Asesor

Blanco Huaman, Gerardo
ORCID: 0000-0002-2094-8806

Jurado

Alzamora Carrión, Jose Henry
Gutierrez Paucar, Felix Javier
Velasquez Padilla, Abdias Walter

Lima – Perú
2022

ÍNDICE

I. INTRODUCCION	1
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Descripción del Problema.....	4
1.3 Formulación del Problema.....	10
1.3.1 Problema General.....	10
1.3.2 Problemas Específicos	10
1.4 Antecedentes.....	10
1.5 Justificación de la Investigación	12
1.6 Limitaciones de la Investigación	13
1.7 Objetivos de la Investigación.....	14
1.7.1 Objetivo General	14
1.7.2 Objetivos Específicos.....	14
1.8 Hipótesis	15
1.8.1 Hipótesis General.....	15
1.8.2 Hipótesis Específicas	15
II. MARCO TEORÍCO	16
2.1 Marco Conceptual.....	16
2.1.1 Administrar por Habilidades	16
2.1.2 Utilidades de un sistema de habilidades y competencias.....	18
2.1.3 Tipos de competencias y habilidades.....	22
2.1.4 Características de las habilidades.....	23
2.1.5 Información Financiera	25
2.1.6 La motivación	35
2.1.7 Liderazgo	44
2.1.8 Competitividad.....	52
III. MÉTODO.....	57
3.1 Tipo de Investigación	57
3.2 Población y Muestra	57

3.2.1 Población.....	57
3.2.2 Muestra.....	57
3.3 Operacionalización de las Variables.....	58
3.3.1 Variable Independiente	58
3.3.2 Variable Independiente	59
3.4 Instrumentos	59
3.5 Procedimientos	60
3.6 Análisis de Datos	60
IV. RESULTADOS.....	61
4.1 Contratación de hipótesis	61
4.1.1 Hipótesis de investigación	61
4.1.2 Hipótesis nula.....	61
4.1.3 Hipótesis estadística.....	61
4.2 Análisis e interpretación de resultados	62
V DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	73
VI CONCLUSIONES.....	74
VII RECOMENDACIONES.....	75
VIII. REFERENCIAS	76
IX. ANEXOS	79
9.1 Matriz de consistencia	79
9.2 Instrumento de recolección de datos – cuestionario	81
9.3 Definición de términos básicos.....	84
9.4 Validación de instrumentos	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>El problema</i>	4
Tabla 2 <i>Características de las habilidades</i>	24
Tabla 3 <i>Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos</i>	50
Tabla 4 <i>Diferencias entre un jefe y líder</i>	51
Tabla 5 <i>Variable Independiente - Indicadores e Índices</i>	58
Tabla 6 <i>Variable Dependiente - Indicadores e Índices</i>	59
Tabla 7 <i>Pruebas de chi-cuadrado</i>	61
Tabla 8 <i>Sexo</i>	62
Tabla 9 <i>Edad</i>	63
Tabla 10 <i>¿En BBVA Banco de Continental, utilizan la Administración por habilidades?</i>	64
Tabla 11 <i>En el puesto donde se desempeña ¿utilizan las habilidades como herramienta de administración de recursos humanos?</i>	65
Tabla 12 <i>Según su propio criterio ¿Cuáles serían los subsistemas clave para desarrollar la administración de habilidades en BBVA Banco Continental?</i>	66
Tabla 13 <i>¿Cuál cree que es el valor agregado más importante que brinda una administración por habilidades?</i>	67
Tabla 14 <i>¿Recibió formación específica después de asumir sus funciones en su puesto actual?</i>	68
Tabla 15 <i>¿Cuántas capacitaciones ha recibido desde que asumió sus funciones en su puesto actual?</i>	69
Tabla 16 <i>¿Sobre cuál de las siguientes temáticas desearía recibir información?</i>	70
Tabla 17 <i>¿En el tiempo que trabaja en el Banco ¿usted piensa que aprendió más de...?</i>	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Gestión Integral</i>	6
Figura 2 <i>Teoría de las necesidades</i>	37
Figura 3 <i>Teoría de la jerarquía de las necesidades</i>	38
Figura 4 <i>Flujo de influencia de los 3 estilos de liderazgo</i>	50
Figura 5 <i>Sexo de los encuestados</i>	63
Figura 6 <i>Edad de los encuestados</i>	64
Figura 7 <i>¿En el BBVA Banco Continental, utilizan la Administración por habilidades?</i>	65
Figura 8 <i>Utilizan las habilidades como herramienta de administración de recursos humanos</i>	66
Figura 9 <i>Subsistemas clave</i>	67
Figura 10 <i>Valor agregado más importante</i>	68
Figura 11 <i>Formación</i>	69
Figura 12 <i>Capacitaciones recibidas</i>	70
Figura 13 <i>Temáticas</i>	71
Figura 14 <i>Aprendizaje</i>	72

RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo principal determinar en qué medida administrar por habilidades influye en la productividad del personal. La Tesis se desarrolló en BBVA Banco Continental, específicamente en la oficina especial de convenios con el Ministerio de Educación, ubicado en Avenida Tudela y Varela 102, distrito de San Isidro – Lima. La metodología empleada fue de tipo aplicada, el tamaño muestral fue de 50 personas que laboran en BBVA Banco Continental, como principal instrumento se utiliza la encuesta y como principal procedimiento se utiliza el registro manual y digitalizado de la información en Excel, por otro lado, el análisis de datos principal utiliza la tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes generando análisis de la información cuantitativa. Los principales resultados permiten afirmar que el 42.00% (21) de los encuestados manifiesta que aprendió más por Auto aprendizaje, el 26.00% (13) por compañeros del trabajo, mientras que el 16.00% (8) nos dice que aprendió más de los jefes y por la formación recibida concluyendo que en BBVA Banco Continental, no existe correspondencia entre resultados de calidad percibidos y las evaluaciones del desempeño correspondientes al personal de la misma.

Palabras Clave: administración por habilidades, competitividad, productividad de los funcionarios.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine to what extent managing by skills influences staff productivity. The Thesis was developed in BBVA Banco Continental, specifically in the special office of agreements with the Ministry of Education, located in Avenida Tudela y Varela 102, district of San Isidro - Lima. The methodology used was applied, the sample size was 50 people who work at BBVA Banco Continental, the main instrument used was the survey and the main procedure used was the manual and digitalised recording of information in Excel, on the other hand, the main data analysis used the tabulation of tables with quantities and percentages generating analysis of quantitative information. The main results show that 42.00% (21) of the respondents stated that they learned more from self-learning, 26.00% (13) from co-workers, while 16.00% (8) said that they learned more from their bosses and from the training received, concluding that at BBVA Banco Continental there is no correspondence between perceived quality results and the performance evaluations of its personnel.

Keywords: management by skills, competitiveness, staff productivity.

I. INTRODUCCION

En la administración bancaria, la información producida en el ámbito contable de carácter financiero es imprescindible para una adecuada gestión, la cual podría orientarse a alcanzar los objetivos organizacionales. Dada esta importancia, este tipo de información es acumulada hacia la gerencia o, en todo caso, personal especializado en empresas bancarias.

Se percibe actualmente que las organizaciones de las diferentes ramas económicas están enfrascadas en necesidades en constante crecimiento debido a cambios y modificaciones. Entre ellos, se busca adecuar diferentes sistemas de gestión como respuesta a la creciente aparición de mercados competitivos, la integración económica en todos los niveles e inherente desarrollo tecnológico.

De ello no están exentas las entidades financieras, las cuales buscan llegar a una mayor cantidad de público a través de la bancarización en el mercado. Por tal motivo, planifican, organizan y dirigen esfuerzos para tender a los diferentes sectores de la economía.

Pero hay aspectos en la dirección que se desarrolla en las oficinas bancarias que no están alineados con la dirección empresarial desde su más alta jerarquía. Es decir, la aplicación de las estrategias en los diferentes entornos de acuerdo con su realidad.

De allí que la propuesta sea un programa de desarrollo de habilidades directivas, en donde se consideren las competencias directivas de la alta gerencia, la dirección, la gestión y las estrategias para ser aplicadas en las agencias bancarias, logrando así una efectividad comercial con aplicaciones adecuadas de control y sostenibles en el tiempo.

En tal sentido, conducir adecuadamente una agencia bancaria requiere modificar ciertos patrones y paradigmas. En este contexto, se pretende mejorar la gestión y reducir los errores e impactos negativos.

1.1 Planteamiento del problema

El fin de la presente tesis está relacionado con determinar cómo la carencia de habilidades laborales influye en la productividad, eficiencia y rendimiento del personal que ejerce sus funciones antes mencionadas en BBVA Banco Continental, lo que conlleva que los objetivos organizacionales no sean cumplidos en el mediano ni largo plazo, así como el crecimiento comercial del banco no sea el adecuado.

Dentro de los problemas encontrados con respecto a las escasas habilidades que tiene todo el personal del sector bancario y que influyen en el bajo rendimiento, tenemos los siguientes:

a) Desactualización de los conocimientos de las herramientas financieras del personal relacionado con la presentación de los Estados Financieros.

b) Deficiencias para tomar decisiones gerenciales debido a la demora en recibir la información correspondiente, la falta de eficiencia y la carencia de razonabilidad en los datos recibidos.

c) Deficiencias en el análisis e interpretación de la situación financiera por desconocimiento del ciclo operativo, así como información desactualizada sobre el capital de trabajo, el nivel de endeudamiento y la liquidez.

El fin de la presente tesis está relacionado en determinar como la carencia de habilidades laborales influye en la productividad, eficiencia y rendimiento del personal que ejerce sus funciones antes mencionada en BBVA Banco Continental, lo que conlleva a que los objetivos organizacionales no sean cumplidos en el mediano ni largo plazo, así como también el crecimiento comercial del banco no sea el adecuado.

Dentro de los problemas encontrados con respecto a las escasas habilidades que tiene todo personal del sector banca y que influyen en el bajo rendimiento tenemos los siguientes:

- a) Desactualización de los conocimientos de las herramientas financieras del personal relacionado a la presentación de los Estados Financieros.
- b) Deficiencias en tomar decisiones gerenciales por la demora en recibir la información correspondiente, falta de eficiencia y carencia de razonabilidad en los datos recibidos.
- c) Deficiencias en el análisis e interpretación de la situación financiera por desconocimiento del ciclo operativo, información desactualizada sobre el capital de trabajo, del nivel de endeudamiento y la liquidez.

Tabla 1*El problema*

SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL DEL PRONOSTICO
Esfuerzo por cumplimiento de los indicadores financieros	Los objetivos y planes generan expectativas e incluso frustraciones.	La institución financiera pierde participación en el mercado	Definir un estilo de habilidades directivas, que se uniformice en todas las oficinas bancarias. El despliegue en las oficinas del plan propuesto permitirá un mejor desarrollo de las actividades comerciales
Establecimiento de metas, desconociendo realidad del mercado de cada oficina	Hay un cuestionamiento a las capacidades personal para lograr las metas	un No se mejora en la capacidad de liderazgo y gestión personal	Se establece un sistema de habilidades directivas, que permitirá: crecimiento, una alta eficiencia y manejo adecuado del control y riesgo.
Lograr que el Banco sea rentable	Preparación del personal en estilos de dirección no es uniforme, su preparación como líder no es adecuada.	La falta de preparación influye en el clima laboral del Banco.	La preparación adecuada del personal del Banco en habilidades directivas ayudara a mejorar el clima laboral, la rentabilidad y el cumplimiento de los indicadores financieros. Alineándose con los planes y estrategias definidos por la alta gerencia.

1.2 Descripción del problema

A nivel internacional, la literatura académica brinda un consenso respecto a los recursos humanos y cómo estos son gestionados a través de competencias, siendo un modelo que permite ejecutar lineamientos directos entre el capital intelectual de una empresa y su

estrategia empresarial, ello al mismo tiempo que los trabajadores siguen desarrollando sus habilidades profesionales (Alles, 2005, p.22).

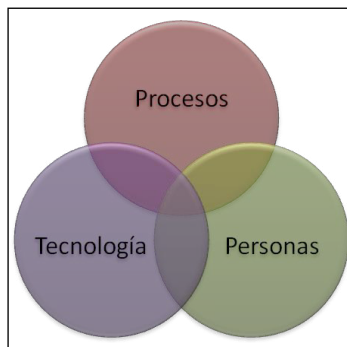
Al entrar en el nuevo milenio, las organizaciones que realicen una adecuada gestión de sus recursos humanos generarán una ventaja competitiva sobre otras firmas, ello debido a que el éxito de una firma se centra en la preparación y, por supuesto, la calidad de sus recursos humanos. A medida que un equipo esté mejor integrado, se pueden aprovechar mejor las capacidades profesionales y los talentos de cada miembro del equipo.

Aunque la definición de habilidades, también denominadas competencias en la literatura, no es nueva, la gestión de habilidades y de recursos humanos ha adquirido importancia en los mercados competitivos y, por ende, en el empresariado en general.

A nivel internacional la literatura académica brinda un consenso respecto a los recursos humanos y como estos son gestionados a través de competencias, siendo un modelo permite ejecutar lineamientos directos entre el capital intelectual de una empresa con su estrategia empresarial, ello al mismo tiempo que los trabajadores siguen desarrollando sus habilidades profesionales (Alles, 2005, p.22).

Al entrar en el nuevo milenio, las organizaciones que realicen una adecuada gestión de sus recursos humanos generaran una ventaja competitiva sobre otras firmas, ello debido a que el éxito de una firma se centra en la preparación y por supuesto la calidad de sus recursos humanos. A medida que un equipo este mejor integrado se pueden aprovechar mejor las capacidades profesionales y los talentos de cada miembro del equipo.

Aunque la definición de habilidades, también denominadas competencias en la literatura, no es nueva, la gestión de habilidades y de recursos humanos viene adquiriendo importancia en los mercados competitivos y por ende en el empresariado en general.

Figura 1*Gestión Integral*

Nota. Adaptado de “Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009”, Araya & Pedreros (2013).

La aplicación del enfoque de habilidades presenta una perspectiva novedosa, pues otorga prioridad al factor humano, es decir, cada miembro del equipo es importante. Asimismo, los directivos son los profesionales que deberían aportar mayores o mejores cualidades técnicas a las firmas. Adicionalmente, este paradigma se centra en la comprensión de toda empresa, la cual está conformada por personas que le otorgan su verdadera dimensión y que simultáneamente marcarán una diferencia competitiva en la organización.

Una habilidad es una característica esencial de una persona que se encuentra vinculada a los niveles de eficacia y/o excelencia en tareas o situaciones determinadas (Spencer & Spencer, 1993).

Las habilidades son características esenciales que están asociadas a una persona. Usualmente, se vinculan con un rendimiento o desempeño satisfactorio en el área de trabajo y pueden basarse en aspectos de la personalidad, tales como el autoconcepto, aptitudes, valores o incluso la motivación. En síntesis, una habilidad es una característica personal que puede ser percibida o medida de manera fiable y que se encuentra estrechamente relacionada con el desempeño laboral.

Con base en ello, hay dos tipos de habilidades:

- Las habilidades diferenciadoras separan el gran talento del talento mediocre.
- Básicas: Este tipo de habilidades se necesita para ejecutar un rendimiento laboral medio o mínimo.
- Claves: Son fundamentales para el crecimiento profesional y rendimiento empresarial.

Cuando existe una correspondencia (es decir, un buen ajuste) entre las competencias de una persona y las competencias requeridas para el puesto de trabajo, se trata de un ajuste óptimo.

Por el contrario, un desajuste entre las habilidades requeridas por el puesto y las características de la persona tiene un impacto negativo en el ajuste.

Las competencias se dividen en dos grandes bloques en función de su grado de especificidad:

- Conocimientos técnicos específicos necesarios para realizar correctamente una actividad.
- Habilidades/cualificaciones: Las competencias específicas necesarias para garantizar el éxito de una tarea.

Un enfoque de la gestión basado en las competencias pretende conseguir que una empresa esté más alineada con su capital humano, aprovechando los atributos clave que los empleados poseen actualmente y aquellos que les permitirían realizar tareas específicas con mayor eficacia. De este modo, se puede crear una mano de obra eficaz para alcanzar objetivos a corto, medio y largo plazo.

Para ello, es necesario desarrollar perfiles de puesto en términos de competencias. El modelo de perfil de puesto debe incluir los siguientes pasos:

- Definición del puesto.
- Tareas y actividades clave.
- Formación básica y experiencia necesarias para el puesto.
- Habilidades o conocimientos técnicos necesarios para desempeñar adecuadamente el puesto.

La aplicación del enfoque de habilidades presenta una perspectiva novedosa, pues otorga prioridad al factor humano, es decir cada miembro del equipo es importante, asimismo los directos son los profesionales que deberían aportar mayores o mejores cualidades técnicas a las firmas. Adicionalmente, este paradigma se centra en la comprensión de toda empresa, la cual está conformada por personas que le otorgan su verdadera dimensión y que simultáneamente marcaran una diferencia competitiva en la organización.

Una habilidad es una característica esencial de una persona la cual se encuentra vinculada a los niveles de eficacia y/o excelencia en tareas o situación determinada (Spencer & Spencer, 1993).

Las habilidades son características esenciales que están asociadas a una persona, usualmente se vinculan con un rendimiento o desempeño satisfactorio en el área trabajo y puede basarse en aspectos de la personalidad, tales como el autoconcepto, aptitudes, valores o incluso la motivación. En síntesis, una habilidad es una característica personal que puede ser

percibida o medida de manera fiable y que se encuentre estrechamente relacionada al desempeño laboral de. En base a ello hay dos tipos de habilidades.

- Las habilidades diferenciadoras separa el gran talento del talento mediocre.

- Básicas: Este tipo de habilidades se necesitan para ejecutar un rendimiento laboral medio o mínimo.

- Claves: Son fundamentales para el crecimiento profesional y rendimiento empresarial

Cuando existe una correspondencia (es decir, un buen ajuste) entre las competencias de una persona y las competencias requeridas para el puesto de trabajo, se trata de un ajuste óptimo.

Caso contrario, un desajuste entre las habilidades requeridas por el puesto y las características de la persona tiene un impacto negativo en el ajuste.

Las competencias se dividen en dos grandes bloques en función de su grado de especificidad.

- Conocimientos técnicos específicos necesarios para realizar correctamente una actividad.

- Habilidades/cualificaciones. Las competencias específicas necesarias para garantizar el éxito de una tarea.

Un enfoque de la gestión basado en las competencias pretende conseguir que una empresa económica esté más alineada con su capital humano aprovechando los atributos clave que los empleados poseen actualmente y aquellos que les permitirían realizar tareas específicas con mayor eficacia. De este modo se puede crear una mano de obra eficaz para

alcanzar objetivos a corto, medio y largo plazo. Para ello, es necesario desarrollar perfiles de puesto en términos de competencias. El modelo de perfil de puesto debe incluir los siguientes pasos

- Definición del puesto.
- Tareas y actividades clave.
- Formación básica y experiencia necesarias para el puesto.
- Habilidades o conocimientos técnicos necesarios para desempeñar adecuadamente el puesto y habilidades técnicas/tecnológicas.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿En qué medida la administración por habilidades impacta en la productividad del personal del BBVA Banco Continental?

1.3.2 Problemas específicos

- ¿Cuáles son las principales habilidades del personal del BBVA Banco Continental?
- ¿De qué forma se da la productividad del personal del BBVA Banco Continental?

1.4 Antecedentes

Para el tema que nos ocupa, nos propusimos estudiar las publicaciones, consultando fuentes de información tanto primarias como secundarias. En este sentido, no se ha encontrado ningún trabajo que aborde la relación entre las dos variables implicadas bajo la misma metodología, por lo que queda comprobada la autenticidad de este trabajo.

La aplicación y viabilidad de este enfoque requiere un equipo de liderazgo global que tenga una visión completa de la empresa financiera y pueda integrar adecuadamente a la plantilla y guiarla para alcanzar los objetivos establecidos ante los retos y oportunidades del entorno. Si la fuerza laboral de su organización está conformada por personas, debe comprender las competencias necesarias para cada puesto y lo que cada individuo puede ofrecer.

Los individuos, en su conjunto, poseen atributos y conocimientos adquiridos o innatos que determinan sus capacidades en una actividad determinada. Sin embargo, el propósito de las competencias no es examinar exhaustivamente el estado físico, mental y emocional de cada persona, sino identificar las características que le permiten desempeñar su trabajo con eficacia. Así, es posible identificar las competencias básicas de su organización.

.....

Para el tema que nos ocupa, nos propusimos estudiar las publicaciones disponibles, consultando fuentes de información tanto primarias como secundarias. En este sentido, no se ha encontrado ningún trabajo que aborde la relación entre las dos variables implicadas bajo la misma metodología, por lo que queda probada la autenticidad de este trabajo.

La aplicación y viabilidad de este enfoque requiere un equipo de liderazgo global que tenga una visión completa de la empresa financiera y pueda integrar adecuadamente a la plantilla y guiarla para alcanzar los objetivos marcados por los retos y oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de su organización están formados por personas, debe comprender las competencias necesarias para cada puesto y lo que cada individuo puede ofrecer.

Los individuos, en su conjunto, poseen atributos y conocimientos, que pueden ser adquiridos o innatos, que determinan sus capacidades en una actividad determinada. Sin embargo, el propósito de las competencias no es examinar exhaustivamente el estado físico, mental y emocional de cada persona, sino identificar las características que le permiten desempeñar su trabajo con eficacia. De este modo, podrá identificar las competencias básicas de su organización.

1.5 Justificación de la investigación

La tesis se justifica porque permite el desarrollo de equipos exitosos en BBVA Banco Continental. Cuando el personal posee las características y habilidades directivas esenciales para la dirección, control, organización y toma de decisiones, se pueden alcanzar los objetivos derivados de su actuación y planteados por la organización.

Además, la justificación se encuentra en tres niveles: Teórico, porque permite utilizar diversas teorías y profundizar en ellas, lo que posibilita aportar a este nivel. Práctico, porque permite su aplicación en el quehacer propio de las entidades bancarias. Social, porque involucra a una diversidad de personas, quienes socializan las actividades y quehaceres propios de estas organizaciones empresariales.

La tesis se justifica ya que permite el desarrollo de equipos exitosos en BBVA Banco Continental. Cuando el personal posee las características y habilidades directivas esenciales para la dirección, control, organización y toma de decisiones se pueden alcanzar los objetivos derivados de su actuación y planteados por la organización.

Además, se tiene una justificación en los niveles: Teórico, porqué permite usar diversas teorías, así como profundizarnos en ellas, de esa manera dar nuestro aporte en este

nivel. Asimismo, en un nivel Práctico, lo que nos permite a ser aplicada en el quehacer propio de las entidades bancarias. Y a nivel Social, por que involucra a una diversidad de personas, las cuales pasan a socializar las actividades y quehaceres propios de estas organizaciones empresariales.

1.6 Limitaciones de la investigación

Limitación Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en BBVA Banco Continental, específicamente en la oficina especial de convenios con el Ministerio de Educación, ubicado en Avenida Tudela y Varela 102, Distrito de San Isidro – Lima.

Limitación Temporal

La investigación se llevó a cabo en agosto 2020 hasta el mes de enero 2021, es decir abarca un periodo de estudio de 6 meses, por otro lado, consta de dos etapas o fases:

Primera fase

Durante este período, se completaron todas las etapas necesarias del trabajo de investigación científica: la descripción de la realidad del problema, su delimitación y definición, la formulación y generalización del problema a partir de la descripción de la finalidad, justificación y trascendencia de la investigación, el estudio de viabilidad, el calendario de actividades, el presupuesto, el marco teórico y la correspondiente aprobación del proyecto de investigación.

Segunda fase

Durante este tiempo, analizó e interpretó los resultados, contrastó hipótesis, extrajo conclusiones, formuló recomendaciones y presentó un informe final para garantizar que el trabajo de investigación realizado en la Fase 1 estuviera debidamente respaldado

Limitación Social

La presente investigación se orientó a medir la administración por habilidades la cual influye en la productividad del personal del BBVA Banco Continental, específicamente en la oficina especial de convenios, del distrito de San Isidro - Lima, por lo que los involucrados en esta investigación son: los funcionarios del Banco y la tesista.

Limitaciones de la Investigación

No hay limitaciones técnicas ni económicas, ni desventajas en términos de acceso a la información que pongan en peligro la investigación y el desarrollo.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivo general

Determinar de qué forma la administración por habilidades impacta en la productividad del personal del BBVA Banco Continental.

1.7.2 Objetivos específicos

- Definir, las principales habilidades del personal del BBVA Banco Continental.
- Determinar, de qué forma se da la productividad del personal del BBVA Banco Continental.

1.8 Hipótesis

1.8.1 Hipótesis general

Si se aplica la administración por habilidades, entonces impacta positivamente en la productividad del personal del BBVA Banco Continental.

1.8.2 Hipótesis específicas

- Si se define las principales habilidades, entonces mejorará la productividad del personal del BBVA Banco Continental.
- Si se determina de qué forma se da la productividad del personal del BBVA Banco Continental, entonces puede alcanzar su potencial desarrollo.

II. MARCO TEORÍCO

2.1 Marco conceptual

2.1.1 *Administrar por habilidades*

Los modelos, las capacidades y las competencias básicas se definen y determinan en función de la estrategia de la empresa financiera y del perfil de los objetivos deseados por las personas que la componen, aplicando una administración por habilidades. Esta lista de habilidades se restringe a partir de la competencia. Esta información no solo puede utilizarse para orientar todo el proceso de selección y promoción, sino también en los programas generales de formación, con el fin de desarrollar las competencias de los empleados y gestionar estratégicamente los recursos humanos de la organización.

Los modelos, las capacidades y las competencias básicas se definen y determinan en función de la estrategia de la empresa financiera y del perfil de los objetivos deseados por las personas que la componen, y se aplica una administración por habilidades. Esta lista de habilidades es restringida a partir de la competencia, esta información no sólo puede utilizarse para orientar todo el proceso de selección y promoción, sino también en los programas generales de formación, con el fin de desarrollar las competencias de los empleados para gestionar estratégicamente los recursos humanos de la organización.

2.1.1.1 Objetivos de un sistema de habilidades.

El principal objetivo de la gestión por competencias es implementar un nuevo enfoque en la organización para administrar los recursos humanos de manera más eficaz e integrada.

La gestión por competencias busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos.
- Crear procesos que optimicen continuamente la calidad y la asignación de los recursos humanos.
- Alinear la gestión de recursos humanos con la dirección estratégica de la empresa.
- Involucrar a los directivos en la administración del talento humano.
- Contribuir al desarrollo profesional de los empleados y de la organización en un entorno en constante evolución.
- Garantizar que la toma de decisiones se realice de manera objetiva y bajo criterios uniformes.

El principal objetivo de la gestión por competencias es implantar un nuevo enfoque de gestión en una organización para gestionar los recursos humanos de forma más eficaz e integrada.

La gestión por competencias pretende alcanzar los siguientes objetivos

- Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos.
- Crear procesos que mejoren continuamente la calidad y la asignación de los recursos humanos.
- Alinear la gestión de recursos humanos con la dirección estratégica de la empresa.
- Implicar a los directivos en la gestión de los recursos humanos.

- Contribuir al desarrollo profesional de los empleados y de la organización en un entorno en constante cambio.
- La toma de decisiones se lleva a cabo de forma objetiva y según criterios uniformes.

2.1.2 Utilidades de un sistema de habilidades y competencias

Los sistemas de gestión basados en competencias ofrecen a las organizaciones resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo. Los principales ámbitos de aplicación son:

Los sistemas de gestión basados en competencias ofrecen a las organizaciones resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo. Sus principales ámbitos de aplicación son

2.1.2.1 Descripción de puestos. Esto puede lograrse considerando objetivamente los requisitos de cada puesto y el talento ideal para desempeñarlo. La planificación y la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo se basan en un enfoque de habilidades y competencias.

- A corto plazo: Se consideran las características de las personas para tomar decisiones organizativas, identificando las necesidades a cubrir y los equipos disponibles.
- A mediano plazo: Se analiza la adecuación de las personas a los requisitos de sus puestos y se proponen sistemas eficaces de redistribución. Además, se identifican los candidatos idóneos para cada puesto y se determinan las necesidades de formación y desarrollo.

- A largo plazo: Se identifican los cambios organizativos y se propone un plan para adecuar la plantilla actual a las características de cada puesto y a las necesidades futuras de la organización.

Este proceso es similar al trabajo de un entrenador de fútbol con su equipo. El entrenador debe planificar y preparar cada partido conociendo las fortalezas y debilidades de cada jugador, así como los requisitos de cada posición.

2.1.2.2 Integración de equipos de trabajo. A partir de una descripción completa del puesto y del perfil ideal de la persona, se asignan los candidatos más adecuados a los puestos correspondientes. De este modo, se conforma un equipo de trabajo unificado que no solo busca alcanzar los objetivos individuales, sino también los departamentales y organizacionales.

2.1.2.3. Implantación de una cultura organizativa. La cultura organizativa se define como el conjunto de valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización (Robbins & Coulter, 2010).

Aunque es un concepto abstracto y difícil de medir, la cultura organizativa tiene un impacto directo en el crecimiento y los resultados de una empresa. Las investigaciones indican que el 70% de los fracasos en los procesos de cambio cultural se deben principalmente a dos factores.

- El futuro deseado es impreciso y poco definido, es decir, no están claros los objetivos que la empresa quiere alcanzar.

- No se tienen en cuenta los factores irracionales y emocionales, así como otros aspectos del comportamiento humano. Además, no se comunica de manera clara la dirección a seguir ni los proyectos a alcanzar.

El uso correcto de la tecnología y de los sistemas de gestión por competencias permite a las organizaciones implementar e invertir en la cultura organizativa que necesitan, ya que, como hemos visto, los miembros del equipo la perciben, la adoptan y la conforman. Los equipos de trabajo tienen un enorme impacto en la implementación de esta cultura corporativa.

2.1.2.4. Barrera generacional. En las organizaciones existe una brecha generacional que puede generar barreras entre las personas. La experiencia y el potencial del grupo de edad de 45 a 55 años, que probablemente siga contribuyendo de manera significativa a la empresa, pueden entrar en conflicto con la motivación y la preparación de los jóvenes de 30 años, quienes se incorporan a la organización con un gran potencial.

Definir el potencial de los empleados permite minimizar los conflictos generacionales y otras tensiones que puedan surgir, además de facilitar la elaboración de planes de carrera y sucesión de manera objetiva, clara y estructurada.

2.1.2.5. Apreciación del potencial. Otro factor clave para el éxito de las empresas es definir las competencias básicas necesarias para operar y clasificar a las personas que las poseen en dos categorías: latentes (no utilizadas) y explícitas (activas).

2.1.2.6. Dirección por objetivos. La gestión de habilidades y competencias, que identifica las características que contribuyen a lograr mejores resultados empresariales, se sustenta en una adecuada gestión de objetivos.

2.1.2.7. Administración del cambio. Los sistemas de competencias proporcionan información necesaria y precisa en la que se puede confiar en tiempos de cambio. Y al reducir las tensiones intergeneracionales y aumentar la integración del trabajo, las personas se implican más en la organización, lo que reduce la resistencia al cambio y las hace más receptivas a las nuevas acciones necesarias para pasar de una etapa a la siguiente. Este enfoque de gestión por competencias puede utilizarse en procesos de privatización de empresas, reingeniería de procesos y muchos otros temas de actualidad que requieren cambios en cualquier organización.

Los sistemas de competencias proporcionan información precisa y confiable en tiempos de cambio. Al reducir las tensiones intergeneracionales y mejorar la integración del trabajo, las personas se comprometen más con la organización, lo que disminuye la resistencia al cambio y las hace más receptivas a las nuevas acciones necesarias para avanzar de una etapa a otra. Este enfoque de gestión por competencias puede aplicarse en procesos de privatización de empresas, reingeniería de procesos y otros escenarios que requieran transformaciones dentro de una organización.

2.1.2.8. Competencias y habilidades clave de la organización. Las empresas planifican sus estrategias de negocio basándose en el desarrollo de capacidades clave (también conocidas como competencias básicas) que proporcionan una ventaja competitiva en términos de proceso, precio, acceso al mercado y más. La gestión de los recursos humanos también es una macro competencia básica, y un enfoque basado en las competencias aporta ventajas a la hora de ejecutar estrategias a corto, medio y largo plazo.

Las empresas planifican sus estrategias de negocio en función del desarrollo de capacidades clave (también conocidas como competencias básicas), las cuales les otorgan una ventaja competitiva en aspectos como procesos, precios y acceso al mercado. La gestión de los recursos humanos también constituye una macrocompetencia esencial, y un enfoque basado en competencias proporciona beneficios para la ejecución de estrategias a corto, medio y largo plazo.

2.1.3 Tipos de competencias y habilidades

2.1.3.1. Por dificultad de adquisición. Conocimientos: competencias adquiridas a partir de la aplicación de habilidades específicas. Las habilidades se adquieren normalmente a través de la formación y la experiencia. Algunas competencias están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de adquirir y cambiar en un corto periodo de tiempo.

2.1.3.2 Por similitudes temáticas entre competencias. Se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

- Comunicación: habilidades para hablar en público, presentaciones orales y escritas fluidas.

- Gestión: planificación, gestión de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
- Influencia: motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- Soluciones e innovación: capacidad de propuesta, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.
- Logro y comportamiento: consecución de objetivos individuales o de grupo.
- Servicio: preparación, puntualidad, orientación al cliente.

La aplicación más habitual de esta técnica es dividir las competencias en tres grandes categorías y adaptarlas a las características de cada empresa:

- Conocimientos específicos.
- Habilidades.
- Cualidades para el éxito.

2.1.4 Características de las habilidades

A la hora de identificar una gestión basada en competencias para implantarla en su organización, es importante tener en cuenta qué características deben tener normalmente las competencias.

2.1.4.1. Adecuadas al negocio. Es necesario identificar las capacidades, tanto positivas como negativas, que impactan directamente en el éxito de la empresa. Dado que el objetivo es mejorar el rendimiento global, es fundamental conocer las características de las personas involucradas.

2.1.4.2. Adecuadas a la realidad actual y futura. Para prever las adaptaciones y requisitos futuros, es fundamental analizar la situación actual de la organización, sus necesidades y posibles carencias, así como los planes de desarrollo y evolución de la empresa.

2.1.4.3. Operativas, codificables y manejables. Las cualidades no deben ser atributos abstractos; cada competencia debe contar con una medida clara y sencilla que permita su evaluación.

- Operativas: La definición de cada competencia debe considerar todos los aspectos de la organización y sus miembros.
- Codificables: Es fundamental que las organizaciones empleen un lenguaje y conceptos estandarizados para asegurar que todos comprendan las expectativas y el sistema de evaluación.
- Manejables: La información dentro del sistema debe ser accesible y permitir la determinación del nivel o grado de competencia de manera sencilla, sin requerir análisis complejos o investigaciones extensas.

Tabla 2

Características de las habilidades

Características de las habilidades
Adecuadas al negocio
Adecuadas a la realidad actual y futura
Operativas, codificables y manejables
Exhaustiva (todos los aspectos de la organización y las personas)
Con lenguaje y conceptos conocidos por todos
De fácil identificación

2.1.5 Información Financiera

2.1.6.1. Definición de información financiera. La información financiera es generada por la contabilidad y resulta esencial para la gestión y el desarrollo de una empresa. Por ello, se procesa y centraliza para su uso por parte de la dirección y del personal de la organización.

La necesidad de contar con esta información ha dado lugar a la creación de un conjunto completo de estados financieros y notas, cuyo propósito es presentar la situación financiera, los resultados de las operaciones y los cambios en la situación financiera de una entidad.

La importancia de la información financiera radica en su utilidad para los usuarios, ya que les permite sacar conclusiones sobre el desempeño financiero de una empresa. Además, junto con otros factores de análisis, facilita la evaluación del futuro de la entidad y la toma de decisiones económicas informadas.

2.1.6.2. Objetivos de la información financiera. La finalidad de los estados financieros básicos es informar sobre la situación financiera de una entidad en una fecha determinada, así como sobre los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera durante el ejercicio contable concluido.

Los estados financieros son un medio de comunicación de la situación financiera, no un fin en sí mismos, y no buscan persuadir al lector hacia una opinión o posición específica. Su función principal es proporcionar información útil a los usuarios, quienes pueden tener diferentes intereses y necesidades.

- Para la toma de decisiones de inversión y crédito: los principales interesados son aquellos que pueden conceder financiamiento o préstamos, ya que necesitan conocer la estabilidad y el crecimiento de la empresa, así como la rentabilidad o recuperación de su inversión.
- Para evaluar la solvencia, liquidez y capacidad de generación de recursos: distintos acreedores o propietarios pueden estar interesados en medir el flujo de fondos y el rendimiento de la empresa.
- Para analizar las fuentes y la naturaleza de los recursos financieros: resulta clave comprender cómo se utilizan estos recursos y evaluar su eficiencia.
- Para emitir juicios sobre la gestión de la empresa: permite evaluar la dirección, la rentabilidad, la solvencia y la capacidad de crecimiento de la entidad.

La información financiera satisface al usuario medio al permitirle, con ciertos conocimientos técnicos, emitir juicios sobre:

- El nivel de rentabilidad.
- La situación financiera, incluida la solvencia y la liquidez.
- La capacidad financiera de crecimiento.
- El flujo de caja.

2.1.6.3. Características de la información financiera. Los estados financieros deben caracterizarse por una información contable basada en los siguientes principios de la ciencia contable:

- Utilidad: El contenido de la información debe ser significativo, pertinente, veraz, comparable y oportuno.
- Fiabilidad: La información debe ser coherente, objetiva y verificable.
- Provisionalidad: Debe identificar la información e incluir estimaciones específicas para cada periodo contable.

Una característica esencial de los estados financieros es que deben contener información sobre la que puedan hacerse juicios, siendo imparciales y objetivos para no influir en la opinión particular del lector. Además, deben reunir las características de fiabilidad y veracidad.

En el ámbito de los principios contables generalmente aceptados, los estados financieros básicos son históricos, ya que informan sobre hechos ocurridos, y se inscriben en un marco de referencia que permite a los usuarios ordinarios proyectar el futuro.

Según el estado de cuentas de la empresa, los estados financieros básicos son:

- Estado de situación financiera: Muestra el activo, el pasivo y los fondos propios en una fecha determinada.
- Cuenta de resultados: Refleja los ingresos, costes y gastos del periodo, así como los beneficios o pérdidas resultantes.
- Estado de cambios en el patrimonio neto: Presenta las variaciones en la inversión del propietario durante el periodo.
- Estado de flujo de caja: Expone el flujo de efectivo generado en un momento determina

2.1.6.4. Limitaciones en el uso de los Estados Financieros. Los usuarios de la información financiera deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Existen reglas específicas para cuantificar las transacciones y los hechos económicos, las cuales dependen del juicio personal del preparador.
- Los estados financieros se miden en unidades monetarias, y su valor varía conforme cambian los acontecimientos económicos.
- Los estados financieros, especialmente el estado de situación financiera, no representan el valor total de una empresa, sino el valor de los recursos y obligaciones cuantificables de la misma.
- Los estados financieros no cuantifican otros elementos esenciales de una empresa, como los recursos humanos, los productos, las marcas y los mercados.

2.1.6.5. Necesidad e importancia de la información financiera. Se suele decir que, en la gestión de una empresa, la información financiera contable, debidamente analizada e interpretada, es la base de toda decisión acertada. El personal financiero necesita tomar decisiones, y para ello requiere información adecuada y oportuna.

Cuando los estados financieros se elaboran conforme a las normas o principios contables, se convierten en la base para tomar decisiones acertadas. Esta información financiera contable debe analizarse e interpretarse de manera suficiente para que sea realmente relevante.

Las empresas disponen de información financiera sobre hechos pasados y futuros, los cuales presentan elementos interrelacionados. Para identificar estas relaciones, es necesario analizar la información utilizando diversas técnicas y procedimientos matemáticos. Una vez realizado el análisis, se deben aplicar criterios personales y experiencia práctica para

diagnosticar la situación financiera de la empresa, evaluar sus resultados y realizar previsiones, de la misma manera en que un médico interpreta un análisis clínico. Todo esto permite determinar si la estructura financiera está equilibrada, si el capital comprometido es el adecuado, si los proyectos de inversión de capital han sido aplicados correctamente y si los créditos de terceros guardan relación con el capital contable. En definitiva, se trata de un conjunto de razonamientos útiles para definir el camino a seguir.

Mediante el análisis y la interpretación, los analistas estudian y descubren lo que los estados financieros expresan, o intentan expresar, a quienes se interesan por ellos. El objetivo del análisis financiero suele ser extraer conclusiones sobre la evolución futura de una determinada actividad a partir de su comportamiento en el pasado. Una de las situaciones más habituales es el análisis del riesgo crediticio mediante el examen de uno o varios estados financieros de un cliente solicitante durante un periodo determinado.

Se asume comúnmente que una función económica y financiera que ha mostrado un determinado comportamiento en el pasado continuará comportándose de la misma manera en el futuro. Sin embargo, esta premisa requiere un alto grado de discernimiento y capacidad de análisis, ya que el pasado no siempre es un indicador confiable del futuro. Es en estas situaciones donde la labor del analista financiero cobra mayor importancia.

Además, las decisiones más costosas suelen ser el resultado de situaciones que no siguen esta regla lógica aparente. Las discontinuidades, los puntos de inflexión y el impacto de nuevas variables en el entorno financiero forman parte del enfoque analítico y de la creatividad del analista, por lo que deben ser evaluados rigurosamente.

2.1.6.6. Finalidades de la información financiera. El objetivo del análisis y la interpretación de la información financiera es proporcionar cifras financieras contables objetivamente estructuradas de forma clara, inteligente, sencilla, adecuada, oportuna y veraz

a una serie de personas y organizaciones interesadas en la situación financiera, los resultados y las provisiones de la empresa, entre cuyos destinatarios principales se incluyen:

- a. La alta dirección dentro de la organización de la empresa
- b. Accionistas o propietarios.
- c. Instituciones y créditos.
- d. Inversores.
- e. Productores externos e internos.
- f. Proveedores y otros acreedores.
- g. Diversos organismos gubernamentales.
- h. Asesores administrativos, contables, fiscales o jurídicos.
- i. Empleados de la empresa.
- j. Otras partes interesadas ocasionalmente.

Todas estas partes interesadas podrán analizar e interpretar la información financiera de la forma propuesta para emitir juicios financieros sobre el pasado, presente y futuro de la sociedad, que les permitan comprender la estructura y tendencias de:

- a) La situación financiera de la Sociedad.
- b) Los resultados de las operaciones.
- c) Las perspectivas de futuro.

2.1.6.7. Personas interesadas en el contenido de los estados financieros. A los Acreedores, les interesa determinar:

- La capacidad de pago de sus clientes nacionales o extranjeros a corto o largo plazo, la garantía que respaldan sus créditos, etc.

A los Proveedores, les interesa conocer:

- La capacidad de producción de sus clientes.
- La capacidad de producción de sus clientes.
- La capacidad de pago de sus clientes, para determinar.
- ¿Si se les puede vender?
- ¿Cuánto se les puede vender?
- ¿Cuándo nos podrán pagar?

A los acreedores bancarios, les es indispensable conocer:

- La situación financiera de sus clientes.
- Las perspectivas de crédito de sus clientes.
- La cuantía y especificación de las garantías que proporcionan sus clientes, etc.

A los propietarios, que la práctica ha sancionado con el nombre de Inversionistas, les es útil conocer:

- El volumen adecuado de ingresos.
- Los costos de producción administración, ventas y financiamiento adecuado.
- Que la utilidad, dividendo o rendimiento este en relación con los Ingresos, Costos, Gastos y Capital invertido.

- Que la utilidad, dividendo o rendimiento sea: razonable, adecuado, suficiente

A los Inversionistas, Acreedores a largo plazo, Tenedores de obligaciones. Etc. les interesa determinar:

- Que su inversión esté asegurada, garantizada, etc.
- La relación que existe entre el capital invertido y los intereses obtenidos. La situación económica de sus clientes. La seguridad y garantía de la inversión, etc.

A los Auditores, les es útil para:

- Determinar la suficiencia o deficiencia del sistema de control interno con el objeto de: planear eficientemente los programas de auditoría, ver la posibilidad de aplicar la técnica de muestreo, determinar la importancia relativa de las cuentas auditadas, para efectos de Dictamen (con o sin salvedades), para efectos de Informe de auditoría (corto o largo plazo), etc.

A los Directivos, para conocer:

- La posibilidad de obtener créditos. Aumentar los ingresos de la empresa. Disminuir los costos y gastos de la empresa. Control de la situación financiera de la empresa. Control eficiente de operaciones de la empresa. Para efectos de información.

A los trabajadores, para efectos de:

- Cálculo y revisión de la participación de utilidades. Revisión de contratos colectivos de trabajo. Prestaciones sociales.

2.1.6.7. Consideraciones generales sobre la información financiera. La información contable-financiera, que constituye la materia prima para analizar e interpretar

las distintas formas y modalidades, debe basarse en principios contables generalmente aceptados.

Estos principios contables son un conjunto de normas de conducta y prácticas reconocidas por la profesión contable, que permiten que los estados financieros reflejen de manera razonable la situación económica y financiera de una empresa, así como los resultados obtenidos. Estas normas, reglas de conducta y prácticas pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) En cuanto a la unidad contable

Este principio establece que una sociedad tiene personalidad jurídica propia, independiente de la de sus accionistas y acreedores. En consecuencia, la personalidad jurídica de la sociedad es distinta de la de sus socios.

b) Principio del periodo contable

La ley exige la elaboración de estados financieros coherentes con los estados financieros generales o periódicos. Si bien este principio no es exclusivamente contable, puede vincularse a la contabilidad comercial desde una perspectiva jurídica.

c) Continuidad de la empresa

Este principio es fundamental, ya que asume que la empresa continuará operando indefinidamente, salvo prueba en contrario. Sin este supuesto, los estados financieros tendrían que reflejar el valor realizable de los activos y eliminar los costos diferidos a periodos futuros, lo que dificultaría establecer una base de referencia y analizar la posición real de la empresa.

d) Consistencia o uniformidad

Los sistemas y principios contables deben aplicarse de manera uniforme en cada periodo contable y no deben diferir entre sí ni del sistema utilizado previamente. La contabilidad debe reflejar hechos y prácticas de manera razonable; cualquier desviación en la aplicación de estos principios puede generar inexactitudes en los resultados y en la información presentada en el balance.

e) Costeo

El valor de los activos distintos del efectivo o los derechos de terceros puede determinarse con base en el costo de adquisición. Según este principio, los activos materiales adquiridos deben contabilizarse considerando la disminución de activos, el aumento de pasivos o la reducción de fondos propios dentro de la empresa. Dado que los valores de los activos pueden fluctuar con el tiempo, se recomienda la intervención de un auditor que revise y verifique el valor del inventario con base en sus investigaciones o en consultas con expertos.

f) Principio de prudencia o conservador

Este principio establece que las ganancias solo deben registrarse cuando se han realizado, mientras que las pérdidas deben reconocerse tan pronto como se conozcan. También sugiere que, ante varias alternativas, debe elegirse la opción más conservadora o menos optimista.

g) Principio de realización del ingreso

Según el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), el ingreso se debe registrar cuando se entrega un bien bajo un contrato de venta. Este acto obliga al vendedor a registrar la venta y al comprador a reconocer la ganancia o pérdida derivada de la transacción.

h) Principio de presentación de los estados financieros

Los estados financieros deben estructurarse de manera que proporcionen información útil y confiable para la toma de decisiones. Su presentación debe seguir criterios contables específicos:

- Los activos se clasifican según su grado de disponibilidad o realizabilidad y por grupos homogéneos.
- Los pasivos se organizan en función de su nivel de exigibilidad.
- Los fondos propios se clasifican según su origen y naturaleza.

2.1.6 La motivación

2.1.7.1. El concepto de la motivación. El concepto de motivación ha sido ampliamente estudiado en el ámbito organizacional, ya que influye directamente en el desempeño y la satisfacción de los empleados. Según Robbins y Coulter (2010) "La motivación es el proceso de estimular, dirigir y mantener el esfuerzo humano para alcanzar un objetivo" (p. 341).

Los patrones de comportamiento varían en función de los deseos personales, los valores sociales y las capacidades individuales; sin embargo, el proceso motivacional sigue una estructura común para todos. Este proceso implica tres elementos esenciales:

- Causas del comportamiento: Pueden ser internas o externas, derivadas de la genética y/o el entorno.
- Motivos del comportamiento: Incluyen impulsos, deseos, necesidades y tendencias.
- Dirección del comportamiento: Siempre orientada hacia un objetivo determinado.

Cabe destacar que "no existe una persona corriente"; cada individuo presenta diferencias en cuanto a necesidades, ambiciones, actitudes, responsabilidades, conocimientos, habilidades y potencial.

En el entorno laboral, la motivación se define como el proceso de activar, dirigir, inspirar y mantener el comportamiento de un individuo con el fin de alcanzar un objetivo específico en un momento determinado.

Por ello, comprender qué impulsa el comportamiento humano en el trabajo es fundamental. La gestión de la motivación permite a los directivos influir en estos factores para garantizar un funcionamiento óptimo de la organización y mejorar la satisfacción de sus miembros.

2.1.7.2. Teorías de la motivación. Las teorías de la motivación han evolucionado para explicar qué impulsa a las personas a actuar y cómo pueden influirse estos factores en distintos contextos, especialmente en el ámbito laboral. Según Araya y Pedreros (2013) entre las primeras teorías destacan:

La jerarquía de necesidades de Maslow: Propone que las personas buscan satisfacer sus necesidades en un orden ascendente, desde las fisiológicas hasta la autorrealización.

La Teoría X y la Teoría Y de McGregor: Describe dos visiones opuestas sobre la naturaleza del trabajador; la primera asume que los empleados son perezosos y deben ser controlados, mientras que la segunda sostiene que son responsables y pueden autodirigirse.

La teoría de los dos factores de Herzberg: Diferencia entre factores higiénicos (que evitan la insatisfacción) y factores motivadores (que impulsan la satisfacción y el rendimiento).

La teoría de las tres necesidades de McClelland: Identifica tres necesidades clave en la motivación laboral: logro, afiliación y poder.

A lo largo del tiempo, han surgido diversas teorías que explican la motivación desde diferentes perspectivas:

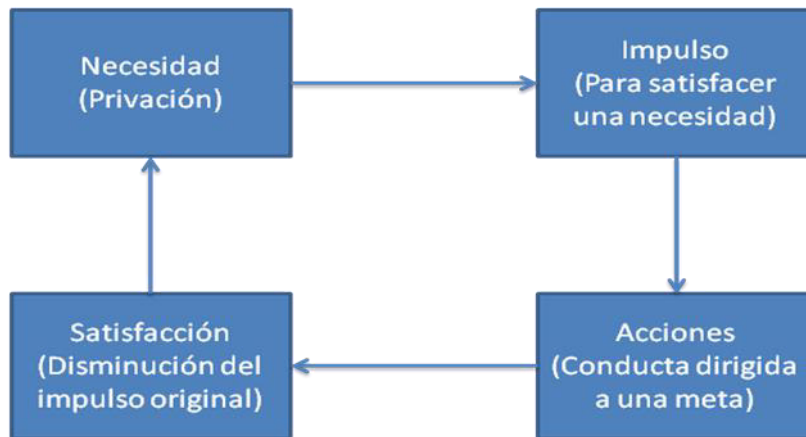
- Las teorías hedónicas y de la equidad: Se centran en los sentimientos de satisfacción e insatisfacción y en la percepción de justicia en el entorno laboral.
- La teoría del refuerzo: Sostiene que las consecuencias de un comportamiento influyen en la probabilidad de que se repita.
- La teoría de las expectativas: Explica que las personas eligen entre distintos comportamientos según sus expectativas de éxito y recompensa.
- La teoría de las metas: Analiza cómo la fijación de objetivos influye en la motivación y el desempeño.

A. Teoría de las Necesidades. Esta teoría sostiene que las personas están motivadas por aquellas necesidades que aún no han sido satisfechas. Una vez que una necesidad se cubre, deja de ser un factor de motivación y da paso a necesidades de un nivel superior.

Esta teoría enfatiza que los individuos buscan una vida satisfactoria, especialmente en el ámbito laboral, donde la satisfacción de ciertas necesidades puede influir en su desempeño y bienestar. Desde esta perspectiva, comprender qué necesidades impulsan a los empleados permite a las organizaciones diseñar estrategias que fomenten la motivación y el compromiso.

Figura 2

Teoría de las necesidades



Existen diversas teorías sobre las necesidades humanas, cada una con su propia perspectiva sobre la motivación y los niveles de satisfacción. Entre las más relevantes se encuentran:

- La Jerarquía de Necesidades de Maslow, que plantea cinco niveles de necesidades, desde las más básicas (fisiológicas) hasta la autorrealización.
- Las Tres Necesidades de McClelland, que destacan la necesidad de logro, afiliación y poder como principales motivadores.
- La Teoría de los Dos Factores de Herzberg, que distingue entre factores higiénicos (que evitan la insatisfacción) y factores motivacionales (que impulsan el desempeño).

B. La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades. Una de las teorías sobre motivación más importante es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, establecida por el psicólogo Abraham Maslow.

Figura 3

Teoría de la jerarquía de las necesidades



Los autores sugieren que los seres humanos están motivados por una fuerza interna que impulsa la satisfacción de sus necesidades, las cuales se organizan en cinco niveles, desde las más básicas hasta las más elevadas: necesidades fisiológicas, de seguridad, de relación, de estima y de autorrealización.

Según Maslow, las personas buscan satisfacer primero la necesidad que consideran más dominante en un momento determinado, lo que depende tanto de su situación actual como de sus experiencias recientes. Así, comenzando por las necesidades fisiológicas, cada nivel debe ser satisfecho antes de que surja el deseo de alcanzar el siguiente. En su artículo "Teoría de la motivación humana", Maslow (1994) señala:

- Existen al menos cinco grupos de necesidades básicas: fisiológicas, seguridad, amor, autoestima y autorrealización.
- Además del deseo de satisfacer estas necesidades fundamentales, los seres humanos también están motivados por un nivel más intelectual de aspiraciones.

Estas necesidades se encuentran interconectadas y jerarquizadas en términos de prioridad. Las más urgentes tienden a dominar la conciencia y dirigir el comportamiento, mientras que las menos prioritarias pueden ser minimizadas o incluso ignoradas temporalmente. No obstante, una vez que una necesidad es suficientemente satisfecha, pierde su capacidad de motivar y da paso a la siguiente en la jerarquía (Maslow, 1994, p. 244).

Es importante destacar que no existe una separación absoluta entre estos niveles de necesidad. A menudo, las personas tienen varias necesidades parcialmente satisfechas al mismo tiempo.

En cuanto a la función de la satisfacción de necesidades, si lo que nos interesa es identificar qué nos motiva en el presente, debemos entender que una necesidad ya satisfecha deja de ser un factor impulsor del comportamiento. En este sentido, Maslow sostiene que una persona sana se encuentra principalmente motivada por el deseo de desarrollar y realizar su máximo potencial.

C. Teoría Bifactorial de Herzberg. Según Herzberg (1968) la psicología de la motivación es un campo complejo en el que aún queda mucho por descubrir con certeza. Existe una gran brecha entre el conocimiento comprobado y la mera especulación. Por ello, Herzberg destaca la necesidad de contar con "ideas que hayan sido puestas a prueba en innumerables empresas y otras organizaciones", y sostiene que su enfoque representa una contribución valiosa en este sentido.

a) Satisfacción e insatisfacción laboral

Antes de ofrecer consejos teóricos y prácticos, es fundamental revisar brevemente la teoría de la higiene motivacional en relación con la actitud laboral. Desde su formulación, se han realizado al menos 16 estudios adicionales con distintos enfoques, incluso en países

comunistas. Este trabajo original se ha convertido en uno de los más replicados en el campo de las actitudes laborales.

Los resultados han sido confirmados por numerosas investigaciones que emplean distintos métodos y han demostrado que los factores que generan satisfacción y motivación en el trabajo son diferentes de aquellos que provocan insatisfacción laboral.

Es importante destacar que ambas emociones no son opuestas, ya que los factores que determinan la satisfacción o la insatisfacción son independientes entre sí. En este sentido, lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De la misma forma, lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción (Roussel, 2000, p.6).

De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, la motivación surge de la búsqueda de una satisfacción óptima en necesidades específicas que contribuyen a la satisfacción en el trabajo.

b) Dos tipos de necesidades en el ser humano

"Podemos afirmar que una de nuestras necesidades proviene de nuestra naturaleza animal. Además de las necesidades biológicas básicas, existe el instinto de evitar el sufrimiento provocado por el entorno. Por otro lado, hay un conjunto de necesidades vinculadas a una característica exclusivamente humana: la capacidad de logro y el desarrollo psicológico que surge de dicho logro.

El estímulo para este desarrollo proviene de la tarea misma que lo desencadena y, en el ámbito industrial, del contenido del trabajo. En contraste, los estímulos que fomentan el comportamiento de evitación del dolor se encuentran en el entorno laboral" (Herzberg, 1968, p.153).

Si bien el desarrollo de la motivación intrínseca en el contexto industrial sigue siendo un desafío para los directivos, es necesario cuestionar algunas creencias tradicionales de la sociedad industrial moderna. Por ejemplo, la idea de que las personas trabajan únicamente por un beneficio material o que su único incentivo es la remuneración. En este sentido, la perspectiva de Herzberg sigue siendo relevante.

Por esta razón, las organizaciones actuales han adoptado la innovación como una disciplina importante. En el nuevo paradigma de la economía del conocimiento, las empresas deben aprender a innovar de manera efectiva. Para ello, es esencial formar comunidades de individuos altamente motivados, ya que la satisfacción personal y el compromiso con un objetivo generan entusiasmo en el trabajo y fomentan la perseverancia y la constancia, factores clave para el crecimiento personal y organizacional.

Sin embargo, para que esto ocurra, los líderes empresariales deben crear un entorno donde las personas puedan expresar libremente sus pasiones y conectar con los resultados de sus esfuerzos. Muchas personas nacen con talento, pero el aprendizaje real requiere formación, es decir, un proceso de desarrollo del potencial a través del compromiso, la pasión y la perseverancia (Drucker, 2002, p.73).

2.1.7.1 Factores motivadores y de higiene. Los factores de desarrollo o motivación inherentes al trabajo incluyen la sensación de logro, la naturaleza del propio trabajo, la responsabilidad y las oportunidades de promoción o ascenso. Por otro lado, los factores disuasorios o higiénicos, que son extrínsecos al puesto, abarcan la política y la dirección de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la retribución, las normas de trabajo y la seguridad (Covey, 2015, p. 252).

Investigaciones recientes han identificado cuatro características clave del entorno organizativo que pueden influir en los resultados motivacionales. En comparación con la teoría de Herzberg, que distingue entre factores externos e internos, estos estudios sugieren que la eficacia organizacional depende de dos enfoques principales. Por un lado, el entorno externo considera la eficiencia como un factor clave en la relación entre la organización y su entorno. Por otro lado, el entorno interno enfatiza la importancia de la responsabilidad colectiva y el espíritu de cooperación para lograr el éxito (Herzberg, 1968, p. 156).

En términos generales:

- El trabajo puede generar resultados tanto por sus propias características como por la manera en que se realiza.
- Las políticas y prácticas de recursos humanos, especialmente las relacionadas con la retribución, también influyen en los resultados.
- Las relaciones interpersonales con los supervisores, así como el reconocimiento del desempeño individual y la posibilidad de contribuir activamente, son factores clave.
- Los compañeros de trabajo también pueden ser una fuente importante de motivación y resultados.

Para implementar un nuevo diseño organizacional, se deben considerar cuatro dimensiones fundamentales de cambio: la personal, la interpersonal, la de dirección y la organizacional.

.Para emprender un nuevo diseño organizacional se deben considerar cuatro dimensiones de cambio: personal, interpersonal, de dirección y de organización.

2.1.7 Liderazgo

2.1.8.1 Definición. En su resumen sobre la teoría y la investigación del liderazgo, Ralph Stogdill escribe:

"Hay tantas definiciones de liderazgo como personas que intentan definir el concepto. En este contexto, el liderazgo directivo puede entenderse como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo." Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- El liderazgo implica la presencia de seguidores. Los líderes necesitan a otras personas, como empleados o seguidores, que estén dispuestos a aceptar su dirección. La calidad del liderazgo puede verse afectada si no hay quienes lo sigan o si el grupo carece de cohesión.
- El liderazgo implica una distribución desigual del poder. Aunque los seguidores tienen cierto grado de influencia y pueden afectar las actividades del grupo, el líder, en general, posee mayor poder y autoridad dentro de la estructura organizativa.
- El liderazgo se basa en el uso de diferentes formas de poder. Un líder puede influir en sus seguidores de múltiples maneras, desde inspirar a empleados a hacer sacrificios personales por la empresa hasta persuadir a soldados para llevar a cabo acciones en el campo de batalla.
- El liderazgo está vinculado a valores éticos. Según James MacGregor Burns, los líderes que ignoran el componente moral de su función pueden ser recordados negativamente en la historia. Un liderazgo ético implica proporcionar a los seguidores información suficiente para que tomen decisiones fundamentadas y responsables.

Chiavenato (1993) define el liderazgo como "la influencia interpersonal ejercida en una situación para guiar el logro de metas u objetivos específicos a través del proceso de comunicación interpersonal."

Aunque liderazgo y gestión están estrechamente relacionados, no son conceptos equivalentes. Warren Bennis, experto en liderazgo, señaló que muchas organizaciones están "sobre gestionadas y sub lideradas". Es decir, una persona puede ser un gestor eficiente—justo, organizado y buen administrador—pero carecer de habilidades de liderazgo para inspirar a su equipo. Por otro lado, un líder carismático y motivador podría no contar con las habilidades de gestión necesarias para canalizar la energía de su equipo de manera efectiva.

Ante los desafíos del mundo organizacional actual, las empresas buscan cada vez más directivos que combinen habilidades de gestión con dotes de liderazgo, permitiéndoles administrar recursos e inspirar y movilizar a sus equipos hacia el logro de objetivos estratégicos.

2.1.8.2. Importancia del liderazgo. Es importante porque es la capacidad de un líder para dirigir y guiar. Una organización puede contar con una planificación, un control y unos procedimientos organizativos adecuados, pero sin líderes eficaces no puede sobrevivir. Por lo tanto, el liderazgo es esencial para la supervivencia de cualquier empresa u organización. Por otro lado, gracias a un liderazgo dinámico, muchas organizaciones han logrado sobrevivir a pesar de una planificación deficiente y una limitada capacidad de organización y control.

2.1.8.3. Tendencias del liderazgo. A medida que los entornos y las personas cambian, también lo hacen los estilos de liderazgo. En la actualidad, las personas buscan nuevos tipos de líderes que les ayuden a alcanzar sus objetivos. Históricamente, han existido cinco eras de estilos de liderazgo, y actualmente estamos en proceso de transición hacia la sexta. Los estilos de liderazgo son:

a) Edad del liderazgo de conquista.

La mayor amenaza durante este período fue la conquista. La gente buscaba un jefe todopoderoso, un gobernante dominante que prometiera seguridad a cambio de lealtad y tributos.

b) Edad del liderazgo comercial.

Con el inicio de la era industrial, la seguridad dejó de ser la función primordial del liderazgo, y las personas comenzaron a buscar a alguien que pudiera mostrarles cómo mejorar su nivel de vida.

c) Edad del liderazgo de organización.

El nivel de vida aumentó y se hizo más asequible. Las personas empezaron a buscar lugares a los que "pertenecer", y la capacidad organizativa se convirtió en la medida del liderazgo.

d) Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se aceleraba el ritmo de la innovación, los productos y métodos quedaban obsoletos incluso antes de salir de la sala de planificación. Los líderes de esta época eran aquellos capaces de innovar y afrontar la creciente tasa de obsolescencia.

e) Edad del liderazgo de la información.

Está claro que ninguna organización puede sobrevivir sin líderes que comprendan y gestionen la información de manera eficiente. El líder moderno de la información es aquel que sabe interpretarla de forma inteligente y utilizarla de manera creativa y efectiva.

2.1.8.4. Estilos de liderazgo. Cuando a los líderes se les otorgan responsabilidad y autoridad, su trabajo consiste en alcanzar objetivos con sus seguidores y a través de ellos. Los

líderes tienen diferentes enfoques sobre cómo llevar a cabo sus responsabilidades en la relación con sus seguidores. La forma más habitual de analizar el comportamiento de un líder es categorizar los diferentes estilos de liderazgo que existen. Estos estilos dependen de las funciones que se espera que un líder desempeñe individualmente, de las responsabilidades que espera que acepten sus superiores y de su compromiso filosófico de cumplir y superar las expectativas de sus subordinados.

Se utilizan muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero los más importantes son las descripciones de los tres estilos básicos: autoritario, participativo y liberal.

a) Liderazgo autocrático

Los líderes autocráticos asumen toda la responsabilidad de las decisiones, impulsan la acción y dirigen, motivan y controlan a los subordinados. El poder de decisión y la autoridad se concentran en el líder. Puede sentir que es el único competente y capaz de tomar decisiones importantes, que sus subordinados no tienen la capacidad de dirigirlo o que está en posición de ejercer el poder y el control por otras razones. La respuesta esperada de los subordinados es obedecer y seguir sus decisiones. El líder autocrático supervisa de cerca el rendimiento de los subordinados para evitar que se desvíen de sus instrucciones.

b) Liderazgo participativo

Los líderes que adoptan un estilo participativo dirigen a través de la consulta. No delegan completamente la autoridad en sus subordinados para tomar decisiones finales, pero sí buscan sus ideas y aportaciones en muchas decisiones que los afectan. Para ser un líder participativo eficaz, es fundamental escuchar y considerar detenidamente las ideas de los subordinados, integrándolas de manera práctica siempre que sea posible.

Estos líderes fomentan el desarrollo de la autodisciplina y motivan a sus subordinados a asumir más responsabilidad sobre su propio trabajo. Son comprensivos y no adoptan una postura autocrática. Sin embargo, la autoridad última en asuntos importantes sigue estando en manos del líder.

c) Liderazgo liberal o de "rienda suelta"

En este estilo de liderazgo, el líder delega la autoridad para la toma de decisiones en sus subordinados. Su enfoque puede resumirse en la frase: "No me importa cómo lo hagan, siempre que lo hagan correctamente". Este tipo de líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad de motivarse, dirigirse y controlarse a sí mismos.

Este estilo de liderazgo implica poco contacto y apoyo al seguidor, aparte de establecer normas mínimas. Para que funcione de manera eficaz, los subordinados deben ser altamente cualificados y competentes. Por supuesto, existen diferentes niveles dentro de estos estilos de liderazgo, pero aquí solo se han descrito los tres más claramente definidos.

d) Flexibilidad en el liderazgo

Algunos autores y directivos han promovido uno de estos estilos de liderazgo como la solución para todas las necesidades de supervisión. Ha habido defensores del estilo autoritario como la única técnica eficaz, aunque la mayoría ha enfatizado la gestión participativa. En menor medida, algunos han defendido que el estilo de "rienda suelta" es el más beneficioso.

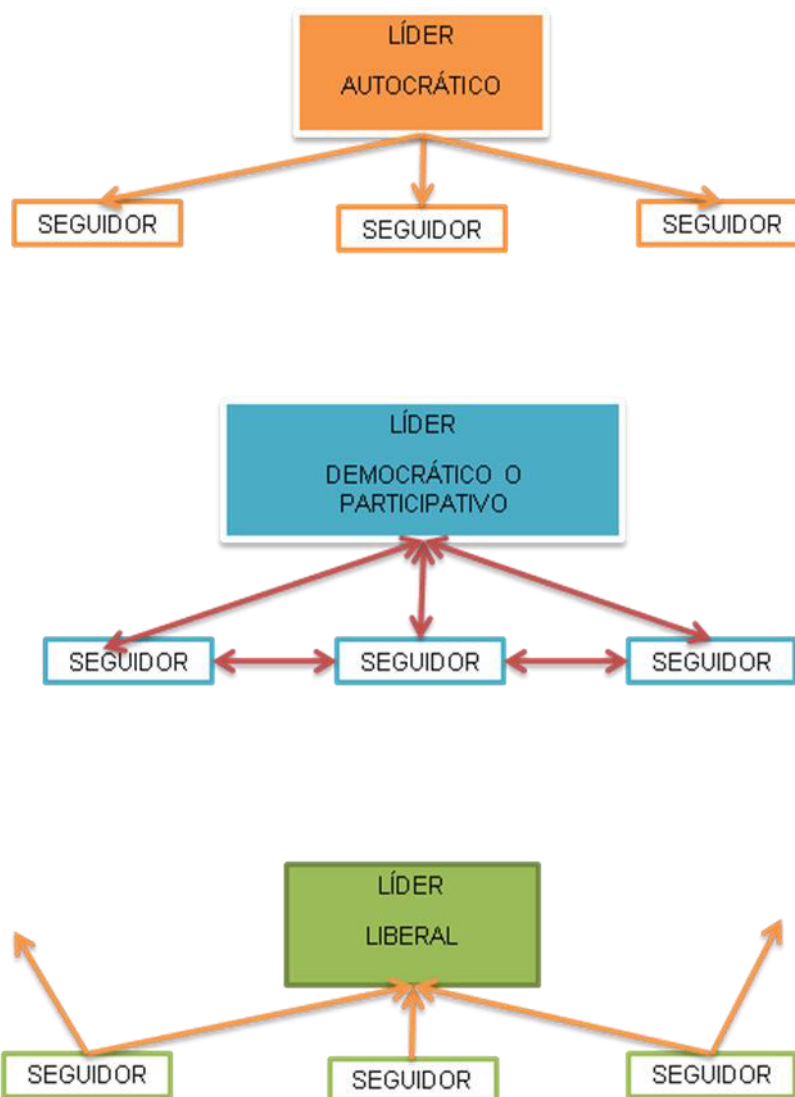
Las tendencias recientes destacan la importancia de la adaptación y la flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, en lugar de la aplicación rígida de un solo estilo. En la sociedad dinámica actual, es raro encontrar un directivo con ideas y preferencias exactamente

iguales a las de sus empleados, del mismo modo que pocas organizaciones tienen metas y objetivos idénticos.

Por ello, se recomienda a los directivos considerar diversos factores para determinar el estilo de liderazgo más adecuado en cada situación. En resumen, un estilo de liderazgo puede ser más eficaz cuando prevalecen ciertos factores situacionales, mientras que otro puede resultar más útil cuando esos factores cambian.

Figura 4

Flujo de influencia de los 3 estilos de liderazgo

**Tabla 3**

Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
El interés central en lograr los objetivos actuales hace que no pensemos en lo que podemos conseguir mediante una reestructuración para que la gente trabaje unida.	Los objetivos actuales se están cumpliendo bien. Las personas tienen una visión de lo que pueden lograr como equipo. La visión se comparte y se pone en práctica.
Responde a la alta dirección, a los compañeros y a los empleados. Te resulta	Activo en la mayoría de las relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular

más fácil, pero sólo hasta cierto punto.	el entusiasmo y la acción.
Intenta implicar a la gente en la planificación y la resolución de problemas hasta cierto punto, pero hay límites.	Estimula el trabajo en equipo y el apoyo mutuo
Rechazas o desconfías de los empleados que saben más que tú sobre su trabajo.	Consigue que la gente se implique y se comprometa. Facilita que los demás vean oportunidades de trabajo en equipo. Permite a las personas pasar a la acción.
Piensa que la resolución de problemas es una pérdida de tiempo o elude sus responsabilidades de gestión.	Busca a personas que quieran progresar y trabajar de forma constructiva con los demás. Cree que es su responsabilidad fomentar y facilitar este comportamiento.
Controla la información y sólo cuenta a los miembros del grupo lo que necesitan o quieren saber.	Cree que la resolución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
Ignora los conflictos entre empleados o con otros grupos.	Se comunica plena y abiertamente. Acepta los problemas y permite que los miembros del equipo los examinen por sí mismos.
A veces modifica el consenso del grupo por conveniencia personal.	Interviene antes de que el conflicto se vuelva destructivo. Se esfuerza por garantizar que el rendimiento individual y del equipo se reconozca de forma oportuna y adecuada.

Tabla 4*Diferencias entre un jefe y líder*

JEFE	LÍDER
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Considera la autoridad un privilegio de mando.	Considera la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña cómo hacer las cosas.
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas.
Llega a tiempo.	Llega antes.
Asigna las tareas.	Da el ejemplo.

2.1.8 Competitividad

El enfoque de la competitividad basado en la teoría de sistemas, según Esser et al. (1994) identifica varios factores determinantes. Entre ellos se encuentran la cualificación de los empleados y las competencias de gestión, la estrategia empresarial, la gestión de la innovación, las mejores prácticas a lo largo de todo el ciclo de producción, la integración de redes técnicas, la logística empresarial y las interacciones entre proveedores, productores y usuarios.

Por su parte, Laplaine (1996) argumenta que el rendimiento competitivo de una empresa depende de una amplia variedad de factores, los cuales pueden clasificarse en tres categorías principales. En primer lugar, los factores intraempresariales, que incluyen todos aquellos aspectos bajo el control de la empresa y que le permiten diferenciarse de sus competidores. En segundo lugar, los factores estructurales, que, si bien pueden estar parcialmente bajo el control de la empresa, también están determinados por el entorno competitivo en el que esta opera. Finalmente, se encuentran los factores sistémicos, es decir, aquellos que son estrictamente externos y que pueden influir significativamente en la ventaja competitiva de la empresa.

Desde otra perspectiva, Garay (1998) sostiene que para analizar la competitividad de una empresa es fundamental considerar tanto los procesos internos de las organizaciones como las condiciones económicas e institucionales del entorno productivo en el que se desenvuelven. De manera similar, Berumen (2006) clasifica los factores que determinan la competitividad en dos grandes grupos. El primero está relacionado con el precio y los costos, ya que una empresa será más competitiva si logra ofrecer precios más bajos que sus competidores. Estos precios, a su vez, están influenciados por el costo de los insumos, como el capital, la mano de obra y las materias primas. Para mejorar la competitividad en este

ámbito, las empresas suelen implementar estrategias como la reducción de los costos de financiación, la compensación de aumentos salariales con mejoras en la productividad y el desarrollo de nuevas fuentes de energía que reduzcan la dependencia de los recursos tradicionales.

El segundo grupo de factores abarca otros determinantes de la competitividad, como la calidad del producto, la integración de mejoras tecnológicas en los procesos, la adaptación de la estructura organizativa, la gestión eficaz de la producción y la capacidad para establecer relaciones estratégicas con otras empresas. También son clave las buenas relaciones con el sector público, las universidades y los centros de investigación, así como el diseño industrial, la ingeniería, la optimización de las competencias de los empleados y el desarrollo de procesos de investigación, desarrollo e innovación.

Por otro lado, el Centro Mexicano de Investigación para la Competitividad (Abdel & Romo, 2005) señala que la ventaja competitiva de una empresa radica en su capacidad de producción y organización en comparación con sus competidores en un mercado específico. Según este centro, los factores clave que determinan la competitividad empresarial incluyen la investigación y el desarrollo, la calidad de la mano de obra, la cooperación con otras empresas y la eficiencia en los sistemas de producción y fabricación.

Además de estos factores internos, existen variables externas que pueden afectar significativamente la competitividad de una empresa. A nivel industrial, influyen aspectos como la concentración del mercado, la diferenciación de los productos, los precios internacionales de los bienes manufacturados y la existencia de una política industrial clara para el sector en cuestión. A nivel regional, se consideran determinantes la disponibilidad de infraestructuras adecuadas, la existencia de una fuerza laboral cualificada y la formación de

clústeres industriales, es decir, la concentración de varias empresas del mismo sector en una misma área geográfica.

Por otra parte, aunque las variables a nivel nacional también juegan un papel importante en la competitividad empresarial, estas no son el foco principal del análisis presente. En conclusión, la competitividad de una empresa está determinada tanto por factores internos como externos. No solo depende de sus capacidades y ventajas competitivas desarrolladas internamente, sino también de las condiciones que le ofrece el sector industrial y la región en la que opera. En este sentido, alcanzar y mantener un alto nivel de competitividad requiere un equilibrio entre la optimización de los recursos internos y la adaptación a un entorno externo en constante cambio.

2.1.9.1. Conceptos. La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo. Se señalan los conceptos de ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva.

2.1.9.2 Ventaja absoluta. Cuando dos o más entidades compiten, se dice que una tiene una ventaja absoluta porque es más productiva que la otra. La productividad se mide como la capacidad de producir más bienes con menos factores de producción.

El primer tratamiento teórico de este concepto se encuentra en *La Riqueza de las Naciones* (Smith, 1776). En aquella época, la riqueza se producía por dos factores: la división del trabajo, que permitía una mayor productividad laboral gracias a la especialización, y la proporción de la población que participaba en el proceso de producción, que Smith consideraba el tamaño del mercado.

2.1.9.3. Ventaja comparativa. La ventaja comparativa no se refiere a la productividad global, sino a los costes de oportunidad. En el comercio internacional, un país

tiene una ventaja comparativa cuando el coste de oportunidad de producir un bien es inferior al de sus competidores. En general, los costes de oportunidad se refieren a las ventajas de disponer de diferentes factores.

David Ricardo, que hizo hincapié en este aspecto de la competencia, reconoció las ventajas de la división del trabajo y la especialización.

Los países pueden salir ganando si se concentran en cosas que todo el mundo puede hacer relativamente más baratas, ya que pueden conseguir o mantener una ventaja en la producción de determinados bienes (Krugman, 2001).

2.1.9.4. Ventaja competitiva. Dado que este es el tema central de este artículo, describiremos brevemente los componentes de este enfoque conceptual. Michael Porter puede considerarse probablemente el exponente más destacado del concepto de ventaja competitiva. Su principal preocupación era aclarar el concepto microeconómico de competitividad empresarial. En su libro *The Competitive Advantage of Nations* (1993) sostiene que la estrategia competitiva determina el éxito o el fracaso de una empresa. La estrategia se refiere a una capacidad o habilidad y, por tanto, la competitividad (es decir, la capacidad de utilizar esa habilidad para sostener el entorno) es una medida de la capacidad de una empresa para competir con sus competidores en el mercado y en los negocios. La competitividad también consiste en buscar, mantener y ampliar una posición de mercado relativamente favorable en relación con los competidores. Porter sostiene que no todas las actividades producen los mismos beneficios y que éstos deben ser suficientes, crecientes y sostenidos en el tiempo para proporcionar los elementos básicos de la existencia de una empresa (Porter, 1993).

Así pues, la competitividad es el grado en que un país, un estado, una región o una empresa pueden producir bienes o servicios en condiciones de libre mercado frente a la

competencia de los mercados nacionales o internacionales y aumentar la productividad de la empresa incrementando los ingresos reales de sus empleados (Porter, 1993). Porter sostenía que las empresas competitivas crean regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por tanto, naciones competitivas, e hipotetizaba que un conjunto de empresas competitivas, es decir, empresas que son rentables en estas condiciones, dará lugar a una nación con mayor riqueza y mayor bienestar general para su población (Porter, 1993).

Una de las principales aportaciones de Porter a nuestra comprensión de este fenómeno es el diamante de la competitividad.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

De acuerdo con el propósito de la investigación, la problemática y el objetivo formulado, el tipo de investigación fue aplicada, debido a que se caracterizó por buscar la aplicación o el uso de los conocimientos adquiridos para dar solución a problemas prácticos

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

De acuerdo con el propósito de la investigación, se tomó como unidad de análisis a la población del personal que trabaja en BBVA Banco Continental – Oficina Especial de Convenios con el Ministerio de Educación – Distrito San Isidro, Lima

3.2.2 Muestra

Según Hernández (2014) la muestra se define como un subconjunto representativo de la población, del cual se obtendrán datos significativos. En ese sentido, dado el tamaño de la población, para este estudio el tamaño de la muestra finita (n) se obtiene a través de la siguiente expresión

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

De dicha expresión se tiene que:

N : Tamaño de la población (total de personal del BBVA Banco Continental – Oficina Especial de Convenios con el Ministerio de Educación – Distrito San Isidro – Lima).

Z_{α} : Valor del nivel de confianza.

p: Proporción esperada (nivel de éxito esperado).

q: Nivel de fracaso esperado, igual a $1 - p$.

e: Error muestral.

Considerando que, para esta investigación, el tamaño de la población ascendió a 57 personas que laboraban en el BBVA Banco Continental – Oficina Especial de Convenios con el Ministerio de Educación – Distrito San Isidro – Lima, se tomó un valor de p de 50% (el más utilizado por los investigadores), por lo que el valor de q fue del 50%. Además, se consideró un valor de Z de 1.96, lo que correspondió a un intervalo de confianza del 95% (con un nivel de significancia estadística del 5%) y un error muestral de 0.05.

Con estos valores, se determinó que el tamaño de la muestra fue de 50 personas. Por lo tanto, el tamaño muestral para esta investigación fue de 50 personas que laboraban en el BBVA Banco Continental – Oficina Especial de Convenios con el Ministerio de Educación – Distrito San Isidro – Lima, a quienes se les aplicó la encuesta.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable Independiente

X = Administración por habilidades

3.3.1.1. Indicadores e Índices. Los indicadores e índices utilizados están detallados en la siguiente tabla:

Tabla 5

Variable Independiente - Indicadores e Índices

INDICADORES	ÍNDICES
Puesto	Tareas

	habilidades específicas
	Competencias específicas
Habilidades	Nivel de habilidades
	Nivel de conocimientos
Capacitaciones	Nro. de capacitaciones
	Puesto

3.3.2 *Variable Independiente*

Y = Productividad del personal

3.3.2.1. Indicadores e Índices. Los indicadores e índices utilizados están detallados en la siguiente tabla:

Tabla 6

Variable Dependiente - Indicadores e Índices

INDICADORES	ÍNDICES
Productividad del personal	Nivel de productividad
	Nivel de eficiencia
	Nivel de Rendimiento
	Nivel de consecución de objetivos

3.4 Instrumentos

Se utilizaron los siguientes:

- Encuestas
- Fichas bibliográficas
- Guías de toma de información

3.5 Procedimientos

Se desarrollaron los procedimientos siguientes:

- Se ordenó y se clasificó la información.
- Se registró manual y digitalmente la información en Excel.

3.6 Análisis de datos

- **Análisis documental:** Se analizó e interpretó fuentes documentales sobre el tema de investigación.
- **Indagación:** Se dispuso de datos cualitativos y cuantitativos con razonabilidad.
- **Conciliación de datos:** Se conciliaron con otras fuentes para poder tomarlos en cuenta.
- **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:** Se generó un análisis de la información cuantitativa.
- **Comprensión de gráficos:** Se presentó información sobre el tema de investigación.
- **Otros:** El uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no fue limitativo, sino meramente referencial.

IV. RESULTADOS

4.1 Contrastación de hipótesis

Para la contratación de hipótesis se necesita evaluar las dimensiones e indicadores del entorno de la problemática así mismo debemos correlacionar las variables para determinar el impacto positivo de las estrategias.

4.1.1 Hipótesis de investigación

H_i = “Si se aplica la administración por habilidades, entonces impacta positivamente en la productividad del personal del BBVA Banco Continental”

4.1.2 Hipótesis nula

H₀ = “Si se determina de qué forma se da la productividad del personal del BBVA Banco Continental, entonces puede alcanzar su desarrollo.”

4.1.3 Hipótesis estadística

H_i: $r_{X Y} \neq 0$

Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (Administración por habilidades) y la variable dependiente (Y) (Productividad del personal).

H₀: $r_{X Y} = 0$

No existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (administración por habilidades) y la variable dependiente (Y) (Alta dirección por puestos operativos).

Tabla 7

Pruebas de chi-cuadrado

Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
-------	----	-----------------------------

Chi-cuadrado de Pearson	17.357(a)	6	0.008
Razón de verosimilitud	17.909	6	0.006
Asociación lineal por lineal	2.190	1	0.139
N de casos válidos	50		

Conclusión. El valor de significación de 0.008 del chi-cuadrado es menor al valor de alfa (0.05) por tanto se rechaza la hipótesis nula; es decir, **existe relación entre ambas variables.**

Análisis e Interpretación

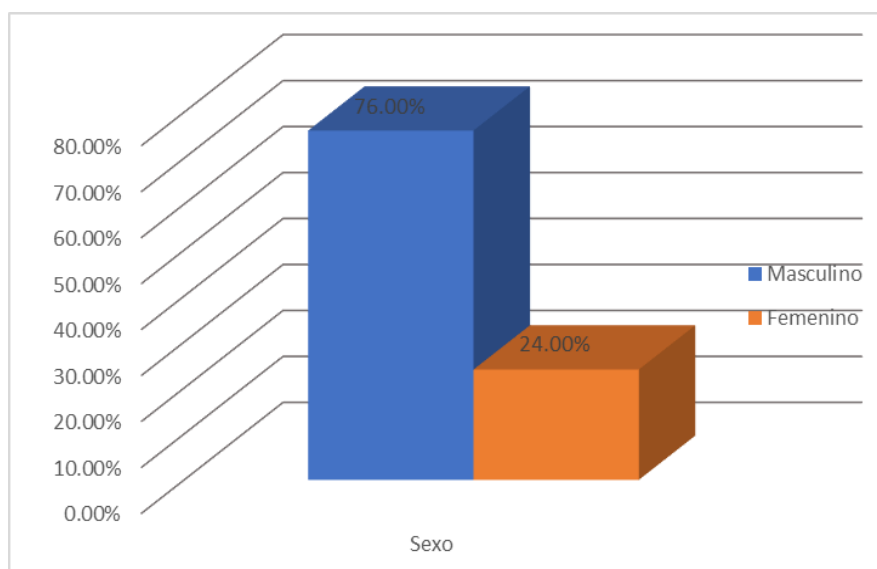
Después de efectuar la recolección de datos (prueba de campo), se realiza el análisis a través de las métricas empleadas en los indicadores de la variable independiente, lo mismo que para el grupo de control y el grupo experimental de la variable dependiente. Todo esto con la finalidad de obtener el comportamiento para su respectiva interpretación de las variables involucradas.

4.2 Análisis e interpretación de resultados

Tabla 8

Sexo

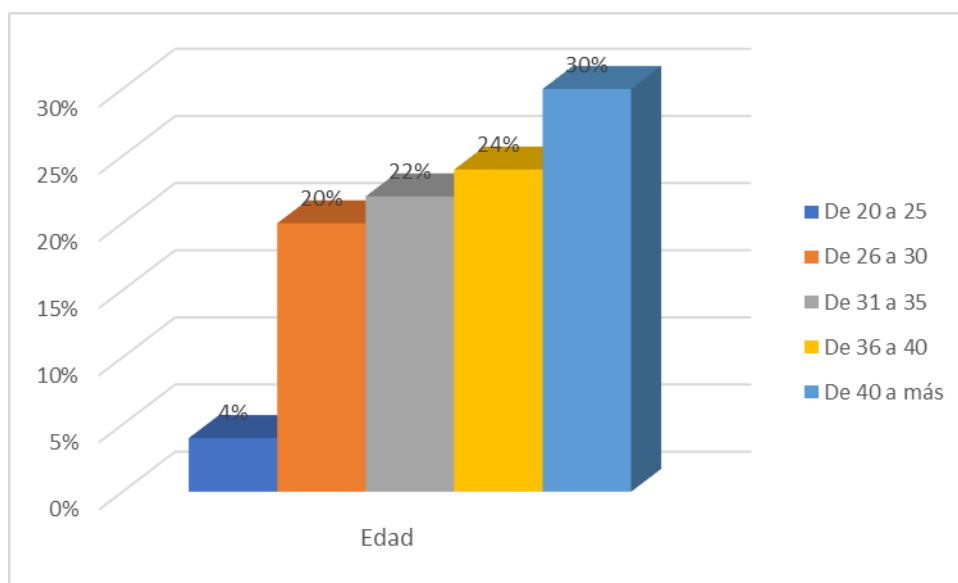
Sexo	Frecuencias	Porcentaje
Masculino	38	76.00%
Femenino	12	24.00%
Total	50	100.00%

Figura 5*Sexo de los encuestados*

Interpretación: Para esta encuesta participaron 50 personas, de las cuales el 76.00% (38) fueron de sexo masculino y 24.00% (12) de sexo femenino.

Tabla 9*Edad*

Edad	Frecuencias	Porcentaje
De 20 a 25	2	4.00%
De 26 a 30	10	20.00%
De 31 a 35	11	22.00%
De 36 a 40	12	24.00%
De 40 a más	15	30.00%
Total	50	100.00

Figura 6*Edad de los encuestados*

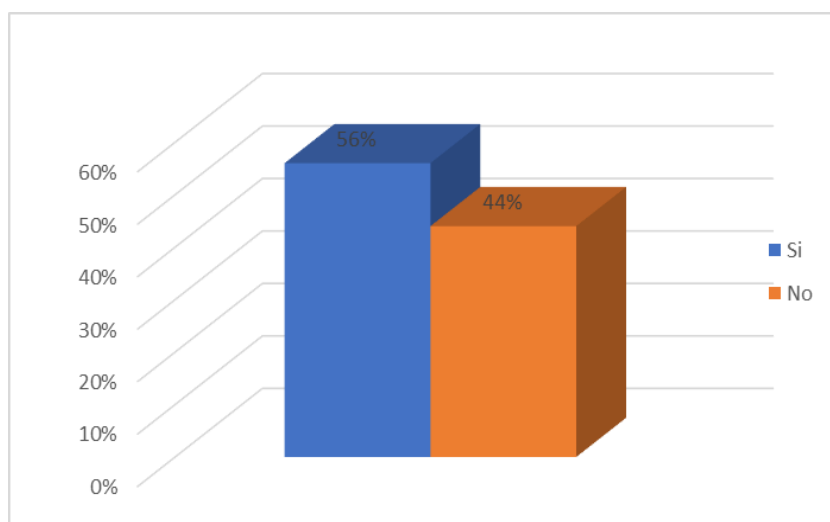
Interpretación: Como podemos apreciar en la gráfica, el 4.00% (2) de los encuestados se encuentran entre las edades de 20 a 25 años, el 20.00% (10) se encuentran en el rango 26 a 30 años, el 22.00% (11) entre 31 a 35 años, el 24.00% (12) entre las edades de 36 a 40, finalmente el 30.00% (15) son mayores de 40 años.

Tabla 10 *¿En BBVA Banco de Continental, utilizan la Administración por habilidades?*

¿En el BBVA Banco Continental, utilizan la Administración por habilidades?	Frecuencias	Porcentaje
Si	28	56.00%
No	22	44.00%
Total	50	100.00%

Figura 7

¿En el BBVA Banco Continental, utilizan la Administración por habilidades?



Interpretación: El 56.0% (28) de los encuestados manifiesta que en BBVA Banco Continental, utilizan administración por habilidades, y el 44.00% (22) manifiesta lo contrario

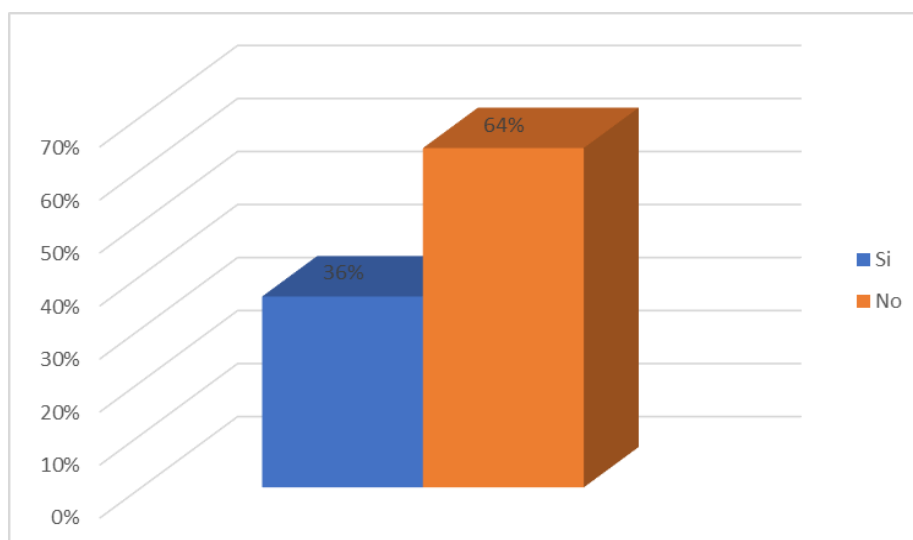
Tabla 11

En el puesto donde se desempeña ¿utilizan las habilidades como herramienta de administración de recursos humanos?

¿Utilizan las habilidades como herramienta de administrar los recursos humanos?	Frecuencias	Porcentaje
Si	18	36.00%
No	32	64.00%
Total	50	100.00%

Figura 8

Utilizan las habilidades como herramienta de administración de recursos humanos

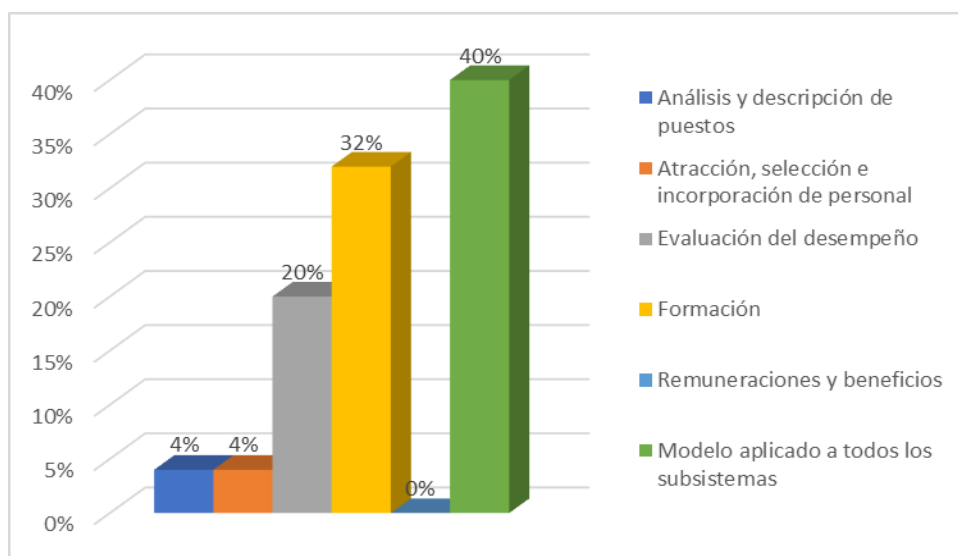


Interpretación: El 64.00% (32) de los encuestados manifiesta que no utilizan las habilidades como herramienta de administración de recursos humanos, mientras que 36.00% (18) manifiesta lo contrario.

Tabla 12

Según su propio criterio ¿Cuáles serían los subsistemas clave para desarrollar la administración de habilidades en BBVA Banco Continental?

¿Cuáles serían los subsistemas clave para desarrollar la administración de habilidades en el BBVA Banco Continental?	Frecuencias	Porcentaje
Análisis y descripción de puestos	2	4.00%
Atracción, selección e incorporación de personal	2	4.00%
Evaluación del desempeño	10	20.00%
Formación	16	32.00%
Remuneraciones y beneficios	0	0.00%
Modelo aplicado a todos los subsistemas	20	40.00%
Total	50	100.00

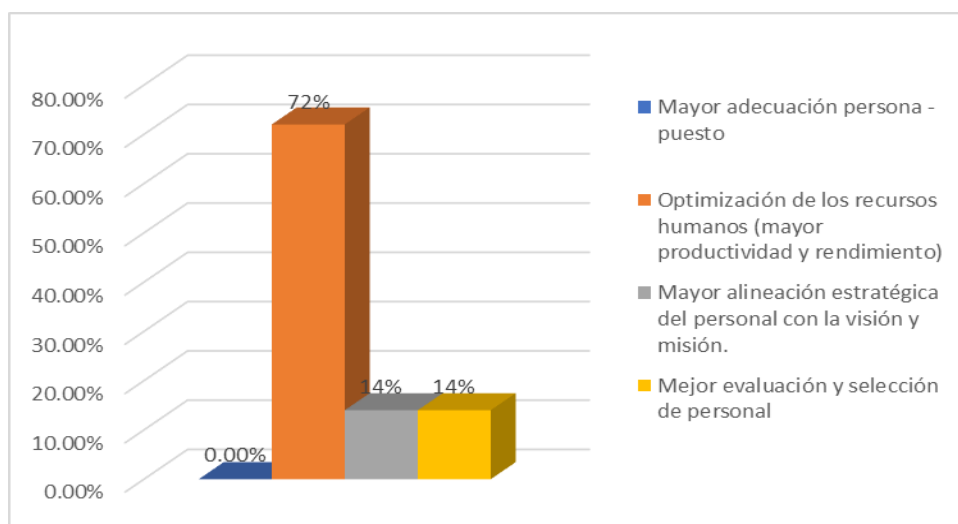
Figura 9*Subsistemas clave*

Interpretación: El 40.00% (20) de los encuestados manifiesta que se debería utilizar un modelo de administración que aplique todos los subsistemas mencionados en la pregunta, el 32.00% (16) dice que la administración debería ser enfocada en el subsistema formación, un pequeño grupo 20.00% (10) manifiesta que debería basarse en la evaluación del desempeño.

Tabla 13

¿Cuál cree que es el valor agregado más importante que brinda una administración por habilidades?

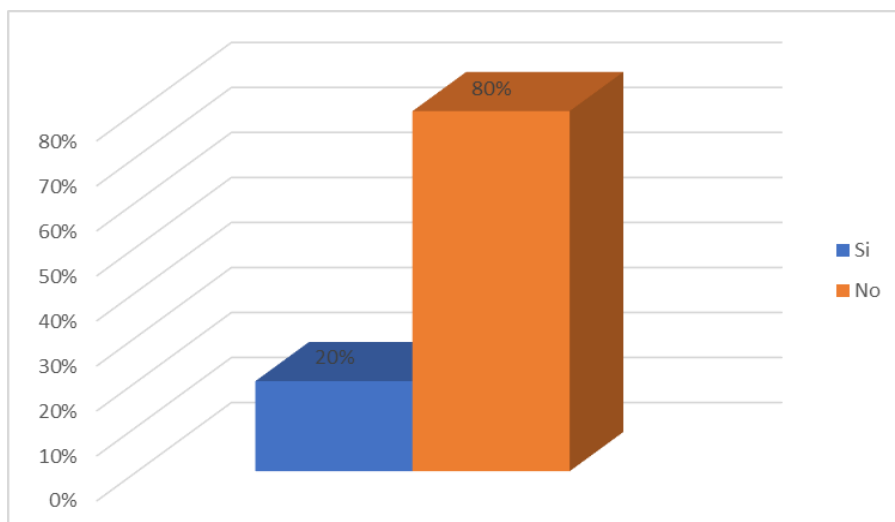
¿Cuál cree que es el valor agregado más importante que brinda una administración por habilidades?	Frecuencias	Porcentaje
Mayor adecuación persona - puesto	0	0.00%
Optimización de los recursos humanos (mayor productividad y rendimiento)	36	72.00%
Mayor alineación estratégica del personal con la visión y misión.	7	14.00%
Mejor evaluación y selección de personal	7	14.00%
Total	50	100.00%

Figura 10*Valor agregado más importante*

Interpretación: La mayor parte de los encuestados 72.00%(36) considera que el valor agregado más importante que brinda una administración por habilidades es la optimización de los recursos humanos (mayor productividad y rendimiento), luego tenemos a la mayor alineación estratégica del personal con la misión y visión y mejor evaluación y selección de personal con 14.00% (7).

Tabla 14*¿Recibió formación específica después de asumir sus funciones en su puesto actual?*

¿Recibió formación específica después de asumir sus funciones en su puesto actual?	Frecuencias	Porcentaje
Si	10	20.00%
No	40	80.00%
Total	50	100.00%

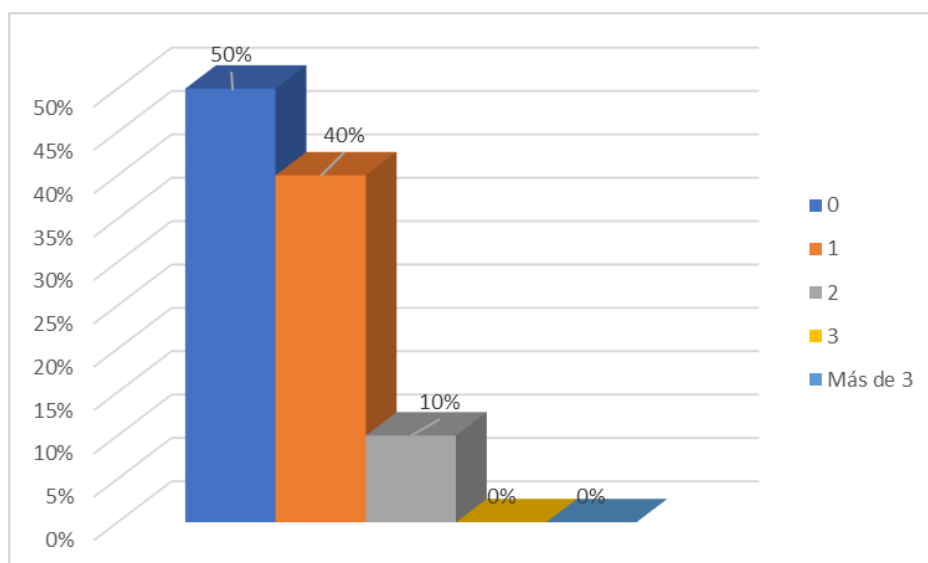
Figura 11*Formación*

Interpretación: El 80% (40) de los encuestados manifiesta que no recibió ningún tipo de formación después de asumir sus funciones en su puesto actual, solamente el 20% (10) nos dice lo contrario.

Tabla 15

¿Cuántas capacitaciones ha recibido desde que asumió sus funciones en su puesto actual?

¿Cuántas capacitaciones ha recibido desde que asumió sus funciones en su puesto actual?	Frecuencias	Porcentaje
0	25	50.00%
1	20	40.00%
2	5	10.00%
3	0	0.00%
Más de 3	0	0.00%
Total	50	100.00

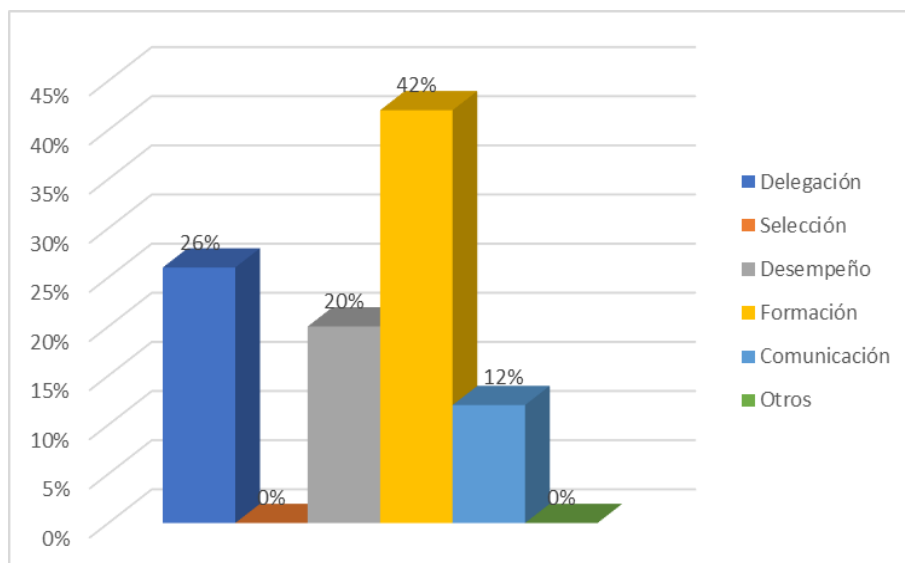
Figura 12*Capacitaciones recibidas*

Interpretación: El 50.00% (25) de los encuestados manifiesta que no recibió ninguna capacitación después de asumir sus funciones en su puesto actual, el 40.00% (20) dice que recibió una sola capacitación y solamente el 10.00% (5) manifiesta que recibió 2 capacitaciones.

Tabla 16

¿Sobre cuál de las siguientes temáticas desearía recibir información?

¿En cuál de las siguientes temáticas desearía recibir información?	Frecuencias	Porcentaje
Delegación	13	26.00%
Selección	0	0.00%
Desempeño	10	20.00%
Formación	21	42.00%
Comunicación	6	12.00%
Otros	0	0.00%
Total	50	100.00

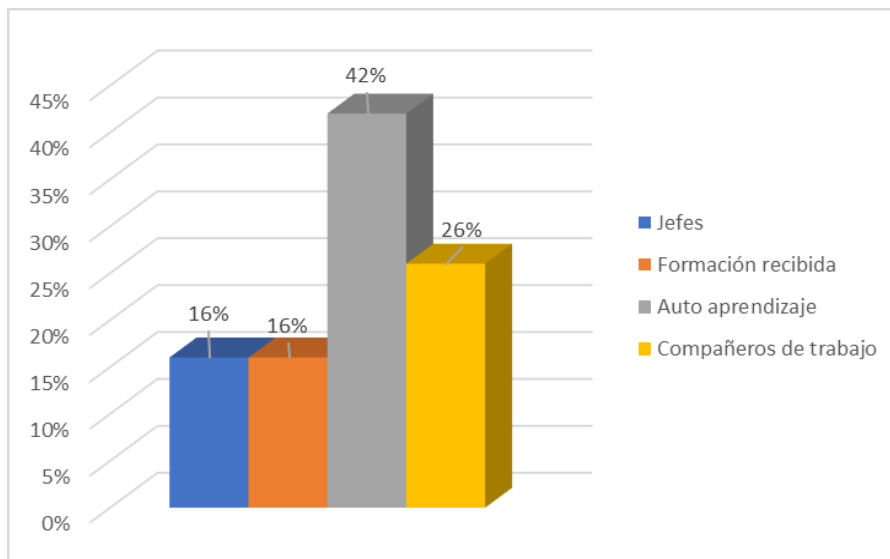
Figura 13*Temáticas*

Interpretación: El 42.00% (21) de los encuestados manifiesta que desearían recibir formación en la temática de formación, el 26.00% (13) dice que le gustaría recibir formación en delegación, el 20.00% (10) en la temática de desempeño.

Tabla 17

¿En el tiempo que trabaja en el Banco ¿usted piensa que aprendió más de...?

En el tiempo que trabaja el Banco ¿usted piensa que aprendió más de...?	Frecuencias	Porcentaje
Jefes	8	16.00%
Formación recibida	8	16.00%
Auto aprendizaje	21	42.00%
Compañeros de trabajo	13	26.00%
Total	50	100.00

Figura 14*Aprendizaje*

Interpretación: El 42.00% (21) de los encuestados manifiesta que aprendió más por Auto aprendizaje, el 26.00% (13) por compañeros del trabajo, mientras que el 16.00% (8) nos dice que aprendió más de los jefes y por la formación recibida.

V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados indicaron que el 42.00% (21) de los encuestados manifestó que aprendió más por autoaprendizaje, el 26.00% (13) por compañeros de trabajo, mientras que el 16.00% (8) señaló que aprendió más de sus jefes y por la formación recibida.

Asimismo, el 42.00% (21) de los encuestados expresó que le gustaría recibir formación en la temática de formación, el 26.00% (13) mencionó que preferiría recibir formación en delegación y el 20.00% (10) en la temática de desempeño.

Por otro lado, el 50.00% (25) de los encuestados manifestó que no recibió ninguna capacitación después de asumir sus funciones en su puesto actual, el 40.00% (20) indicó que recibió una sola capacitación y únicamente el 10.00% (5) afirmó que recibió dos capacitaciones.

Finalmente, la mayor parte de los encuestados, un 72.00% (36), consideró que el valor agregado más importante que brinda una administración por habilidades es la optimización de los recursos humanos (mayor productividad y rendimiento). A continuación, se encuentra la mayor alineación estratégica del personal con la misión y visión de la entidad bancaria, así como la mejor evaluación y selección de personal, ambas con un 14.00% (7).

VI CONCLUSIONES

6.1. Dada la importancia del cumplimiento de cada una de las funciones del personal se considera necesario la aplicación de habilidades y Matrices de habilidades, como vía de mejorar la productividad y el desempeño.

En BBVA Banco Continental, no existe correspondencia entre resultados de calidad percibidos y las evaluaciones del desempeño correspondientes al personal de la misma.

Se pudo determinar que el 42% de encuestados desea recibir capacitación en formación, considerando que el 42% de los encuestados aprendió más por Autoaprendizaje.

6.2. Las características directivas que requiere un personal son:

- a) Sabe manejar los problemas que se le presentan brindando soluciones asertivas.
- b) Domina todas las funciones del área específica
- c) Elabora información adecuada.
- d) Domina todas las funciones del área específica
- e) Propone medidas y sugerencia que permitan un mejor desempeño de las funciones.

1. Las habilidades laborales que requiere un personal son:

- a) Delegación,
- b) Selección,
- c) Desempeño,
- d) Formación y Comunicación.

VII RECOMENDACIONES

- 7.1. Creación del Área de evaluación del desempeño, que opere las normas de seguimiento y valoración de los resultados y calidad del desempeño del personal administrativo en función a los parámetros y estándares determinados para dicho fin.
- 7.2. Desarrollo de programas de capacitación que le permitan al personal mejorar su productividad orientada a la calidad.
- 7.3. Creación de matrices de habilidades que permitan identificar las competencias necesarias por área y por puesto de trabajo.

VII. REFERENCIAS

- Amat, M. (2001). *El control de gestión: Una perspectiva de dirección*. Ediciones Barcelona
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología Científica*.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=2qguP7cfbr4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Alles,+M.+\(2005\).+Gesti%C3%B3n+por+Competencias.+M%C3%A9xico:+Ediciones+Granica.+P%C3%A1g.+22.&ots=HW6EbVIG6H&sig=xml_miHp_s9YXvg8uEqsDJyd7Mk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=2qguP7cfbr4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Alles,+M.+(2005).+Gesti%C3%B3n+por+Competencias.+M%C3%A9xico:+Ediciones+Granica.+P%C3%A1g.+22.&ots=HW6EbVIG6H&sig=xml_miHp_s9YXvg8uEqsDJyd7Mk#v=onepage&q&f=false)
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). *Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009*. *Rev. Ciencias Sociales* 142: 45-61. <https://redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Cabezas, E. D., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolquí, Ecuador. <https://kutt.it/SJluUS>.
- Chiavenato I., (2000). *Introducción a la Teoría General de Administración*. (8va ed.). McGraw-Hill Latinoamérica S.A.
- Covey, S. (2015). *Los hábitos de una organización eficiente*. Franklyn Covey. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZGnHCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=los+h%C3%A1bitos+de+una+organizaci%C3%B3n+eficiente+covey+stephen&ots=gsr7xDKTw9&sig=bxS0ycr295zSAyT85oDwcvaSX_k
- Drucker, P. (2002). *La Disciplina de la innovación en Fundación Drucker; de Líder a Líder*. Gránica. <http://s017.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>
- Donald, E. & Weyg, J. (1994). *Contabilidad Moderna*. LIMUSA

García, V. (2014). *Introducción a las finanzas*. Editorial Patria.
<https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074387230.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1968). *Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?* Hitos de la Gestión empresarial.

<https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>

Jacques, J. (2001). *Marketing estratégico*. (3ra ed.). McGraw-Hill interamericana de España S.A.

Kaplan, R. y Norton, D., (2000). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Gestión 2000,

Maslow, A. (1994). *Una teoría de la Motivación Humana*». En *Hitos en la Gestión Empresarial*. McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (2001). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Naid, E. & Wexgandt, J. (2007). *Contabilidad Moderna*. México

Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva*, CECSA.

RAE. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española*.

Robert N. A. (1971). *La contabilidad en la administración de empresas* UTHEA México.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. (10ma ed.). Pearson Esucacion.
<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

- Roussel, P. (2000). *La Motivation au travail- Concept et theories*. Universite Toulouse I- Sciences Sociales. https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1936029](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1936029)
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1997). *Administracion*. Prentice Hall Pearson. https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Weyg A. (1987). *Contabilidad Moderna*. Limusa
- Universidad de Lima. (s.f.). *Coloquio. Contable Financiero. La Contabilidad Gerencial bajo procesos inflacionarios*.

IX. ANEXOS

9.1 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿De qué forma la administración por habilidades impacta en la productividad del personal del BBVA Banco Continental?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cuáles son las principales habilidades del personal del BBVA Banco Continental?</p> <p>¿De qué forma se da la productividad del personal del BBVA Banco Continental?</p>	<p>Objetivo General Determinar de qué forma la administración por habilidades impacta en la productividad del personal del BBVA Banco Continental.</p> <p>Objetivos Específicos. Definir las principales habilidades del personal del BBVA Banco Continental.</p> <p>Determinar de qué forma se da la productividad del personal del BBVA Banco Continental.</p>	<p>Hipótesis General Si se aplica la administración por habilidades, entonces impacta positivamente en la productividad del personal del BBVA Banco Continental.</p> <p>Hipótesis Específicas Si se define las principales habilidades del personal del BBVA Banco Continental, entonces mejorará la productividad del mismo.</p> <p>Si se determina de qué forma se da la productividad del personal del BBVA Banco Continental, entonces puede alcanzar su desarrollo.</p>	<p>Variable Independiente x= Administración por habilidades.</p> <p>X1: Puesto Tareas Habilidades Específicas Competencias Específicas</p> <p>X2: Habilidades Nivel de habilidades Nivel de Conocimientos</p> <p>X3: Capacitaciones Número de capacitaciones Puesto</p> <p>1. Variable Dependiente Y= Productividad del personal.</p> <p>Y1: Productividad del Personal Nivel de productividad</p>	<p>Tipo de Investigación • Aplicada</p> <p>Método de Investigación • Descriptivo • Correlacional • Explicativo</p> <p>Diseño de la Investigación • No experimental Longitudinal</p> <p>Población de la Investigación • De acuerdo al propósito de la investigación, se toma como unidad de análisis para la población a todo el personal (Gerentes, jefes, gestores, ejecutivos en el área de convenios con el Ministerio de Educación), que trabajan en BBVA Banco Continental, dicha cantidad asciende a 50 personas.</p> <p>Muestra de la Investigación</p>

Nivel de eficiencia	<ul style="list-style-type: none">• Son 50 encuestas efectivas.
Nivel de rendimiento	
Nivel de consecución de objetivos	Técnicas de la Investigación <ul style="list-style-type: none">• Encuesta• Observación
	Herramientas de la Investigación <ul style="list-style-type: none">• Cuestionario• Guías de análisis documental

9.2 Instrumento de recolección de datos – cuestionario



Universidad Nacional
Federico Villarreal

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

“Administración por habilidades y su impacto en la productividad del personal del BBVA Banco Continental”

Objetivo: recopilar información relevante sobre la Administración por habilidades y su impacto en la productividad del personal del BBVA Banco Continental”

Indicaciones: la presente encuesta está dirigida al personal del BBVA Banco Continental, la cual es anónima y solo es para fines académicos. Marque con un aspa (X) la respuesta que considere más pertinente o adecuada a su situación actual. Sea lo más objetivo posible.

1. Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Edad

- a) De 20 a 25
- b) De 26 a 30
- c) De 31 a 35
- d) De 36 a 40
- e) De 40 a más

3. ¿En BBVA Banco Continental, utilizan la administración por habilidades?

- a) Si
- b) No

4. En el puesto donde se desempeña ¿utilizan las habilidades como herramienta de gestión de recursos humanos?

- a) Si
- b) No

5. Según su propio criterio ¿Cuáles serían los subsistemas clave para desarrollar la Administración de Habilidades en BBVA Banco Continental?

- a) Análisis y descripción de puestos
- b) Atracción, selección e incorporación de personal
- c) Evaluación del desempeño
- d) Formación
- e) Remuneraciones y beneficios
- f) Modelo aplicado a todos los subsistemas

6. ¿Cuál cree que es el valor agregado más importante que brinda una Administración por habilidades?

- a) Mayor adecuación persona - puesto
- b) Optimización de los recursos humanos (mayor productividad y rendimiento)
- c) Mayor alineación estratégica del personal con la visión y misión de la universidad
- d) Mejor evaluación y selección de personal

7. ¿Recibió formación específica después de asumir sus funciones en su puesto actual?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido desde que asumió sus funciones en su puesto actual?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3

9. ¿Sobre cuál de las siguientes temáticas desearía recibir información?

- a) Delegación
- b) Selección
- c) Desempeño
- d) Formación
- e) Comunicación
- f) Otros

10. En el tiempo que trabaja en el Banco ¿usted piensa que aprendió más de...?

- a) Jefes
- b) Formación recibida
- c) Auto aprendizaje
- d) Compañeros de trabajo

¡Gracias por su participación!

9.3 Definición de términos básicos

1. **Actitudes:** tendencia de las personas a realizar un determinado tipo de trabajo, tarea o comportamiento, producida por la motivación y los conocimientos personales.
2. **Análisis de estados financieros:** recopilación, comparación y examen de datos sobre finanzas y operaciones empresariales, incluida la interpretación de unidades de medida como ratios, proporciones, tendencias y porcentajes⁹.
3. **Análisis interno:** realizado por quienes tienen acceso a registros detallados y otra información relativa a la empresa. En este grupo se incluyen la dirección y los empleados de la empresa.
4. **Análisis externo:** realizado por quienes no tienen acceso a los registros detallados de la empresa. Este grupo incluye a inversores, agencias de crédito, sindicatos y otros.
5. **Análisis y descripción de puestos:** Antes de seleccionar a la persona adecuada para el puesto, es importante identificar las cualidades que hay que buscar en un candidato.
6. **Capacitación:** Una vez que se ha seleccionado y orientado a un empleado, puede que éste necesite adquirir las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para realizar el trabajo correctamente. Si la organización quiere promocionar a estos empleados a puestos de mayor responsabilidad en el futuro, las actividades de desarrollo son esenciales a muchos efectos prácticos.
7. **Certificación de competencias:** es el reconocimiento formal de la capacidad demostrada (y, por tanto, evaluada) de una persona para realizar actividades laborales estándar. La expedición de un certificado significa que el proceso de evaluación de la competencia se ha completado de forma proactiva. La certificación es un sistema

normalizado, no es un diploma de reconocimiento de un título completado, sino una prueba de competencia demostrada y se basa en criterios claramente definidos.

8. **Competencias:** Todas las habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permiten a un empleado rendir bien (por encima de la media) en cualquier tarea; medible y verificable; y lo que distingue a los empleados excepcionales de los mediocres.
9. **Contabilidad:** La contabilidad es una actividad de servicio, una disciplina descriptiva y analítica y un sistema de información.

Esta definición engloba las tres características básicas siguientes de la contabilidad

Medición y comunicación de información financiera sobre los agentes económicos.

Medición y comunicación de información financiera sobre entidades de agentes económicos.

10. **Contabilidad financiera:** normas contables que se centran en estados con fines generales que describen la situación financiera y los resultados de las operaciones, conocidos como estados financieros.
11. **Contabilidad gerencial:** La gestión financiera es el proceso de identificar, recopilar, analizar, preparar, interpretar y comunicar información financiera que ayude a los directivos a planificar, evaluar y controlar la organización, y garantice el uso adecuado de los recursos de la empresa y la rendición de cuentas al respecto.
12. **Creatividad:** Es la capacidad que tiene el cerebro para innovar, para inventar y para cambiar estrategias. El hombre creativo será útil a la empresa en todo nivel, porque será un trabajador de calidad.

13. **Estados Financieros.** - Es una presentación sistemática de todos los aspectos de la situación financiera y económica de una empresa de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados.
14. **Evaluación de desempeño:** constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.
15. **Formación basada en competencias:** Una vez descritas y normalizadas las competencias, el diseño de la formación profesional será más eficaz si incorpora una orientación normativa: una formación basada en competencias que aborde explícitamente las normas existentes puede ser más eficiente y eficaz que una formación que no esté adaptada a las necesidades del sector empresarial.
16. **Habilidades/destrezas:** es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
17. **Identificación de competencias:** Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.
18. **Interpretación de los Estados financieros.** - son las comparaciones entre las partidas relacionados entre sí en los mismos estados de una fecha o período dado, o en los estados por una serie de años.
19. **La toma de decisiones.** - Consiste en la solución de un curso de acción entre alternativas, se encuentra en el núcleo de la planificación.

20. **Principios de contabilidad generalmente aceptados:** Se define como los conceptos fundamentales que sustentan la descripción e identificación de los agentes económicos, el cálculo de las transacciones y la presentación de la información financiera, es decir, los principios que guían la aplicación práctica de la contabilidad. Son declaraciones formuladas por organizaciones profesionales privados sobre cuestiones relativas a la aplicación concreta de la contabilidad en las unidades económicas.
21. **Rentabilidad.** - Es un grado de éxito o fracaso de una empresa o división, en un determinado período.

9.4 Validación de instrumentos

Claret (2008), señala que la validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Dicho instrumento debe ser validado por expertos en gramática, metodología y la especialidad objeto de estudio. Los expertos deberán hacer las diferentes observaciones de tipo general que posteriormente serán corregidas.

Para el caso en estudio, el instrumento seleccionado, será validado por expertos, para lo cual se les consignó el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el sistema de operacionalización de variables, y los cuestionarios a aplicar; posteriormente estos profesionales revisarán los cuestionarios en cuanto al contenido, redacción y relación con los objetivos y variables de la investigación, concluyendo congruencia con los objetivos y variables para finalmente ser validados.

Anexo E. Confiabilidad de instrumentos

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. (Hernández, y otros, ob. cit.). Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de Confiabilidad Valores

- No es confiable -1 a 0/Baja confiabilidad 0.01 a 0.49/Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75/Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89/Alta confiabilidad 0.9 a 1