



# Desarrollo del capital humano y su impacto en el desempeño de una institución microfinanciera no regulada del Perú

*Human capital development and its impact on the performance of an unregulated microfinance institution in Peru*  
Andrews University, EUA



**Santos Guerrero**

Estudió Agronomía en la Universidad Nacional de Piura. Doctor en Liderazgo por Andrews University, Michigan, USA. Actualmente se desempeña como Gerente de Proyectos y Servicios de ADRA Perú.



**Sylvia González**

PhD en Liderazgo y Administración, se desempeña como catedrática en el departamento de Liderazgo, Andrews University, Michigan, USA



**Alfredo Matos Chamorro**

DSc en Ingeniería de Alimentos, es director asociado en la Dirección General de Investigación de la Universidad Peruana Unión.



**Edelmira Picón Ventocilla †**

Doctora en Ciencias Biológicas, laboró en la Universidad Peruana Unión: en el doctorado en educación y en diversas maestrías.

■ Santos Guerrero, Sylvia González,  
Alfredo Matos Chamorro, Edelmira  
Picón Ventocilla †

## Resumen

Este estudio analiza la relación existente entre los impulsores del capital humano y el desempeño de una institución microfinanciera no regulada (IMNR) en el Perú, en el 2009. Se realizó un estudio transversal aplicando la encuesta Gestión del Capital Humano (HCM, por sus siglas en inglés) de Bassi y McMurrer (2007), a trabajadores del programa Bancos Comunales de la organización no gubernamental (ONG) ADRA Perú. Los resultados, del análisis de regresión lineal múltiple, mostraron que los impulsores prácticas de liderazgo y capacidad de aprendizaje están relacionados con la sostenibilidad operativa y la productividad de la ejecución del crédito. La variable “Prácticas de liderazgo” está compuesta de cinco factores: comunicación, inclusión, habilidades de supervisión, habilidades ejecutivas y sistemas. La variable “Capacidad de aprendizaje” está compuesta de cinco prácticas, a saber, innovación, capacitación, desarrollo, valor y apoyo, y finalmente sistemas.

**Palabras clave:** Capital humano, impulsores de la gestión del capital humano, desempeño, institución microfinanciera no regulada.

## Abstract

This study analyzes the relationship between the promoters of human capital and performance of an unregulated microfinance institution (IMNR) in Peru in 2009. A cross-sectional study was conducted using the survey Human Capital Management (HCM, for its acronym in English ) by Bassi and McMurrer (2007) for the Community Banks program of the nongovernmental organization (NGO) ADRA Peru's workers. The results of a multiple linear regression analysis showed that the motivators of practices of leadership and learning ability are related to operational sustainability and productivity of credit execution. The variable “Leadership practices” consists of five factors: communication, inclusion, supervisory skills, executive skills, and systems. The variable “Ability to learn” is composed of five practices, namely, innovation, training, development and support value, and, ultimately, systems.

**Keywords:** Human capital, promoters of human capital management, performance, unregulated microfinance institution.

## Introducción

El Perú es uno de los países de la región de América Latina y el Caribe que tiene un mercado microfinanciero muy dinámico, desarrollado y competitivo, llegando a ser, en el año 2008, el primer país con las mejores condiciones para el desarrollo de las microfinanzas, según varios informes.<sup>1</sup> Este crecimiento económico, sumado a los buenos resultados logrados por las instituciones microfinancieras (IMFs), ha propiciado que la banca comercial haya incursionado progresivamente en este sector, aumentando el número de IMFs que están ingresando al sistema financiero regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. En consecuencia, se ha generado una mayor oferta de créditos con intereses menores así como la denominada bancarización de las microfinanzas<sup>2</sup>, lo cual podría estar poniendo en riesgo la misión y alcance de reducción de la pobreza que tienen las IMFs no reguladas. Actualmente, y confirmando dicho riesgo, la mayoría de las IMFs miden el impacto por el número de personas atendidas, dejándose de lado estudios de reducción de pobreza de los clientes; la prioridad es la sostenibilidad financiera. Esta situación se acentúa en los centros urbanos en los que la oferta de productos crediticios es mayor (MicroRate, 2009).

En el contexto de las IMFs no reguladas<sup>3</sup>, el desafío es mejorar la eficiencia y eficacia para llevar a cabo su misión social, al mismo tiempo que se sostienen y crecen. Una de las maneras de lograrlo es identificar, regular y gestionar los componentes del capital humano que impactan su desempeño organizacional (Carrión, 2007; Ochoa, Prieto, y San-

---

<sup>1</sup>El estudio Microscopio 2008, realizado por The Economics Intelligence Unit, en asociación con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento, encontró que en los países de la región de América Latina y el Caribe, el Perú es el primer país con el mejor entorno para las microfinanzas (marco regulatorio, clima de inversión y desarrollo institucional).

<sup>2</sup>La bancarización es el proceso mediante el cual se incrementa el nivel de utilización de los servicios financieros por parte de la población en general, estableciendo una relación de largo plazo. En el caso de las IMFs buscan la incorporación de sus clientes al sistema financiero e incrementar el otorgamiento de créditos y la captación de depósitos de sus clientes, así como la emisión de bonos y certificados de depósitos para obtener mayor fondeo.

<sup>3</sup>El sector de las microfinanzas del Perú está constituido por dos grupos: las Instituciones Microfinancieras (IMFs) reguladas y las Instituciones Microfinancieras no reguladas. El primer grupo, llamado también Instituciones Microfinancieras No Bancarias (IMFNB), es supervisado por la Superintendencia de Bancos, Seguros y Administradora de Fondos de Pensiones (SBS); están autorizadas para otorgar créditos y captar depósitos de ahorros, con excepción de las Edypimes. El segundo grupo de las IMFs, considerado como el pionero de las microfinanzas en el Perú, está constituido mayormente por los programas de crédito de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs); operan bajo un sistema de autorregulación promovido, desde 1998, por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME). Al no ser supervisadas por la Superintendencia de Bancos, Seguros y Administradora de Fondos de Pensiones (SBS) no están autorizadas a captar depósitos de ahorros. Este grupo atiende a los sectores más pobres del país, en un sistema diverso en cuanto al número de colocaciones, ámbito geográfico de atención (rural y urbano) y modalidad de su crédito (individual, bancos comunales o grupos solidarios).

■ Santos Guerrero, Sylvia González,  
Alfredo Matos Chamorro, Edelmira  
Picón Ventocilla †

tidrián, 2007; Rodríguez, 2003). El capital humano es uno de los cuatro<sup>4</sup> determinantes claves para el desarrollo de una organización y se lo entiende como los recursos básicos y útiles para la empresa, con la capacidad de regenerarse y adaptarse. Es a la vez la ventaja competitiva para una organización ya que la competencia no lo puede imitar fácilmente (Lubit, 2001; Navas y Ortiz, 2002; Rodríguez, 2003).

Aunque no existe una fórmula definida y ampliamente aceptada para medir el capital humano y no se ha encontrado una escala única para su contabilización financiera o medición económica, se han realizado esfuerzos para identificar los indicadores que permitan su medición y gestión, proponiéndose diversos modelos y herramientas que van desde los más simples hasta los multidimensionales. Uno de los modelos multidimensionales es el propuesto por Bassi y McMurrer (2007), el cual permite una exploración sistemática de los impulsores de la gestión del capital humano y cómo estos pueden predecir el rendimiento o desempeño de una organización. Este modelo, denominado Human Capital Management (HCM, por sus siglas en inglés), es utilizado en el presente estudio. Contiene cinco categorías amplias de impulsores, a saber: (a) prácticas de liderazgo, (b) compromiso de los empleados, (c) accesibilidad del conocimiento, (d) optimización de la fuerza de trabajo y (e) capacidad de aprendizaje organizacional.

En el campo específico de las finanzas, el modelo HCM ha sido aplicado por los propios Bassi y McMurrer (2007), en once entidades de servicios financieros cotizadas en la bolsa, encontrándose que los índices más altos entre los impulsores del capital humano predicen mayores retornos de las acciones. Además de los análisis hechos por Bassi y McMurrer, y en relación con esta investigación, citan varios estudios que confirman el rol importante de los factores del capital humano en la mejora del rendimiento de las empresas, por lo que se hace necesario no solo encontrar formas de evaluar dichas prácticas, sino de correlacionarlas con los resultados financieros (Stewart, 2000). Se mide el desempeño de las instituciones microfinancieras (IMFs) generalmente a través de coeficientes o indicadores financieros y operativos que están agrupados en categorías. Existe una clasificación realizada por MicroRate y el Banco Interamericano de Desarrollo (2003), quienes los agrupan en las siguientes cuatro categorías: (1) calidad de la cartera, (2) eficiencia y productividad, (3)

---

<sup>4</sup>Los otros tres determinantes son las redes y alianzas, el valor de la marca, la tecnología y el proceso (Buckingham y Coffman, 1999; Kalafut, 2002, citados por Bassi y McMurrer, 2008a). El capital humano empezó a considerarse a partir de la segunda mitad de la década de los noventa como uno de los tres principales componentes del denominado capital intelectual. Los otros dos componentes son el capital estructural u organizativo y el capital relacional o clientelar.

gestión financiera y (4) rentabilidad. Estas categorías contienen indicadores que proporcionan una visión general del desempeño, riesgos y situación financiera de una IMF, habiéndose elegido para el presente estudio los siguientes indicadores: (a) sostenibilidad operativa, (b) porcentaje de morosidad, (c) productividad del ejecutivo de crédito y (d) rendimiento de cartera.

Las ONGs, con programas de microfinanzas, logran cumplir su misión social en la medida que han tenido un buen desempeño operativo y financiero, entendiéndose este como el proceso que permite conocer los resultados reales de la razón de ser de una organización, a través de la medición de diversos tipos de indicadores. La gestión del desempeño comprende la definición y formalización de las metas, el diseño de los sistemas para ponerlos en práctica, la medición de los resultados reales y la utilización de estos resultados para refinar los sistemas y mejorar sus prácticas. El desempeño del capital humano es entendido aquí como las acciones o comportamientos que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Esta es una variable importante para el desarrollo de las organizaciones, y es considerada como la piedra angular para lograr la efectividad y el éxito de una compañía; por esta razón, hay un constante interés de las empresas, incluyendo las ONGs, por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

### **Metodología del estudio**

En este estudio participaron 73 trabajadores del Programa Bancos Comunales de ADRA Perú<sup>5</sup>. Los trabajadores laboran tanto en la sede central, ubicada en la ciudad de Lima, como en las sedes de las ciudades de Jaén, Pucallpa, Arequipa, Tacna y Juliaca. Los de la sede central pertenecen a las áreas administrativas del Programa Bancos Comunales, mientras que los de las sedes, de las otras ciudades, pertenecen mayormente a las áreas operativas.

La información fue recogida mediante la encuesta de los impulsores de la Gestión del Capital Humano (HCM), diseñada por Bassi y McMurrer (2007). La encuesta está estructurada en 5 categorías de impulsores que contienen un total de 23 prácticas de gestión del capital humano.

<sup>5</sup>ADRA Perú es la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales - Perú. Es un Organismo No Gubernamental (ONG o PVO), perteneciente a la red de ADRA Internacional. Está dedicada primordialmente a proyectos de desarrollo sostenibles que benefician a poblaciones en pobreza y extrema pobreza o en alto riesgo social. Uno de sus programas es Bancos Comunales, metodología utilizada por algunas instituciones micofinancieras para brindar servicios de crédito, ahorro, capacitación y otros servicios no financieros a través de grupos solidarios u organizaciones integrados por mujeres pobres.

■ Santos Guerrero, Sylvia González,  
Alfredo Matos Chamorro, Edelmira  
Picón Ventocilla †

Las variables predictoras del estudio son los cinco impulsores de la Gestión del Capital Humano de Bassi y McMurrer (2007): (1) capacidad de liderazgo, (2) compromiso de los empleados, (3) accesibilidad del conocimiento, (4) optimización de las fuerzas de trabajo y (5) capacidad de aprendizaje. La variable criterio o dependiente es el desempeño, representado por cuatro indicadores financieros: (1) sostenibilidad operativa, (2) porcentaje de morosidad, (3) productividad del ejecutivo de crédito y (4) rendimiento de cartera. Estos cuatro indicadores de desempeño son los que mayormente se utilizan para medir el desempeño de una IMFs.

Para determinar el impacto de las variables predictoras, sobre la variable dependiente, se utilizó el análisis de regresión múltiple, con un nivel de significancia  $p < .05$ .

El estudio planteó ocho hipótesis nulas ( $H_0$ ). Las primeras cuatro consideraban la no existencia de asociación entre los cinco impulsores de la gestión del capital humano (HCM) con el desempeño, mientras que las siguientes cuatro consideraban la no asociación entre las 23 prácticas pertenecientes a los cinco impulsores de gestión del capital humano con el desempeño, representado por sus cuatro indicadores (sostenibilidad operativa, porcentaje de morosidad, productividad del ejecutivo de crédito y rendimiento de cartera), de una institución microfinanciera no regulada.

## Resultados del estudio

Los resultados mostraron una asociación significativa y predictora de dos impulsores de la gestión del capital humano (prácticas de liderazgo y capacidad de aprendizaje), con dos indicadores de desempeño (sostenibilidad operativa y productividad del ejecutivo de crédito). Los resultados reafirman lo encontrado en investigaciones previas, dado que el capital humano es la “única fuente de una ventaja competitiva a largo plazo” (Bassi y McMurrer, 2007, p. 115) y que está asociado con el alto desempeño de las organizaciones.

Las cinco variables predictoras enteras, como grupo, tuvieron un comportamiento estadísticamente distinto con la variable dependiente, representada por los cuatro indicadores de desempeño de una institución microfinanciera.

A continuación se presenta la discusión detallada de los resultados, siguiendo el orden de las ocho hipótesis derivadas de la pregunta de investigación planteada en el presente estudio.

### **Asociación entre los impulsores de la gestión del capital humano y la sostenibilidad operativa**

La hipótesis nula suponía la no existencia de asociación entre los cinco impulsores HCM y la variable desempeño representada por el indicador sostenibilidad operativa. Sin embargo, el análisis de regresión múltiple lineal muestra que existe una asociación significativa ( $p = .015$ ). El valor de  $R^2$  corregido indica que el 14.7% de los resultados de la sostenibilidad operativa son influenciados por los impulsores de la gestión del capital humano. Dos de los impulsores HCM tienen influencia sobre la sostenibilidad operativa. El primero es el impulsor prácticas de liderazgo que tiene una influencia significativa ( $p = .001$ ), mientras que el segundo es el impulsor capacidad de aprendizaje que presenta una influencia significativa marginal ( $p = .063$ ). No se ha encontrado influencia significativa con los otros tres impulsores: compromiso de los empleados, accesibilidad del conocimiento y optimización de la fuerza de trabajo.

El impulsor prácticas de liderazgo está constituido por un conjunto de cinco factores o prácticas (comunicación, inclusión, habilidades de supervisión, habilidades ejecutivas y sistemas) que miden impactos o cambios positivos en las organizaciones, mientras que el impulsor capacidad de aprendizaje son sistemas, procesos o prácticas que contribuyen con la transferencia de conocimientos de alta calidad a las organizaciones para mejorar la capacidad de aprendizaje de los involucrados y la mejora del rendimiento o desempeño (Kouzes & Posner, 2003; Hernández & Huakins, 2003, citados en Solf, 2007). En el modelo HCM del presente estudio, el impulsor capacidad de aprendizaje está constituido por el conjunto de cinco prácticas (innovación, capacitación, desarrollo, valor y apoyo, y sistemas) que las organizaciones valoran y gestionan para la optimización del capital humano.

Los resultados obtenidos confirman otros hallazgos (Bassi y McMurrer, 2007) que resaltan la importancia de los impulsores prácticas del liderazgo y la capacidad de aprendizaje en la sostenibilidad operativa de una IMF.

### **Asociación entre los impulsores de la gestión del capital humano y el porcentaje de morosidad**

La hipótesis nula suponía la no existencia de asociación entre los cinco impulsores HCM y la variable desempeño representada por el indicador porcentaje de morosidad. Efectivamente los resultados obtenidos en el presente estudio no mostraron una relación significativa entre los impulsores de la gestión del capital humano y este indicador en la IMF estudiada.

■ Santos Guerrero, Sylvia González,  
Alfredo Matos Chamorro, Edelmira  
Picón Ventocilla †

Este resultado estaría mostrando que la morosidad está más relacionada con otros factores de carácter microeconómico. Así lo refieren investigaciones en el sentido que las instituciones microfinancieras tienden a conocer mejor a sus clientes, desarrollando una relación muy estrecha, analizando su comportamiento y las causas subyacentes de su situación, lo cual les permite dar un tratamiento individualizado a los casos de morosidad (Intrum Justitia, 2009; Navas et al., 2006).

Además, la IMF de este estudio es una de las instituciones de América Latina y el Caribe con uno de los más bajos porcentajes de morosidad (0.52% en el período de estudio comparado con el 5.2% del sector de las ONGs a la que pertenece), pues enfoca sus servicios hacia un desempeño social basado en valores cristianos, con una política financiera conservadora y con un eficiente sistema de administración de los riesgos. La selección de sus clientes pasa por un proceso estricto y participativo de tres niveles. El primer nivel es la propia asociación comunal (grupo de mujeres que conforman un banco comunal), quien hace una investigación de la solvencia moral de la probable cliente; el segundo nivel de evaluación lo realiza la ejecutiva de crédito de la IMF con un análisis mayor de detalle, antes de ser presentado al comité de crédito de la IMF, que es la tercera instancia en la que, finalmente, se decide la participación o no del cliente (COPEME, 2009).

### **Asociación entre los impulsores de la gestión del capital humano y la productividad del ejecutivo de crédito**

La hipótesis nula suponía la no existencia de asociación entre los cinco impulsores HCM y la variable desempeño representada por el indicador productividad del ejecutivo de crédito. Sin embargo, el análisis de regresión múltiple lineal muestra que existe una asociación significativa ( $p = .013$ ). El valor de  $R^2$  corregido indica que el 15.3% de los resultados de la productividad del ejecutivo de crédito son influenciados por los impulsores de la gestión del capital humano.

Dos de los cinco impulsores de la gestión de capital humano: prácticas de liderazgo ( $p = .002$ ) y capacidad de aprendizaje ( $p = .011$ ) tienen una influencia significativa con la productividad del ejecutivo de crédito de la IMF en estudio. Con los tres restantes impulsores del capital humano (compromiso de los empleados, accesibilidad del conocimiento y optimización de la fuerza de trabajo) no se ha encontrado ninguna influencia significativa.

Los resultados concuerdan con lo reportado por Kouzes y Posner (2003), quienes encontraron que las prácticas de liderazgo están asociadas directamente con la productividad. Asimismo, con lo hallado por Bassi y McMurrer (2008a), en



dos estudios diferentes, en el sentido que las prácticas de liderazgo tienen incidencia directa en la rentabilidad y en la optimización del retorno de las inversiones.

Los resultados muestran, también, un valor negativo del coeficiente Beta ( $\beta = -.499$ ) para el impulsor prácticas de liderazgo, lo cual indica una relación inversa con la variable dependiente, por cuanto la gestión del capital humano está asociada negativamente con la productividad del ejecutivo de crédito. Esto se podría explicar por el hecho de que la productividad del ejecutivo de crédito estaría mayormente en función de la capacidad o conocimiento del propio ejecutivo de crédito, que por las prácticas de liderazgo que la IMF pueda ejercer. Además, este valor negativo nos muestra cuán impredecible es, a veces, el rol del liderazgo en las instituciones o en la relación de este con un determinado indicador. Valores beta negativos también han sido encontrados en otros estudios (Bassi y McMurrer, 2007).

Respecto a la asociación del impulsor capacidad de aprendizaje (procesos, condiciones, responsabilización, contratación y sistemas) con la productividad del ejecutivo de crédito, diversos estudios muestran la relación existente entre las prácticas impulsoras de aprendizaje y la rentabilidad, siendo mayor la rentabilidad y desempeño en las empresas que realizaron las mayores inversiones en capacitación y desarrollo de sus empleados, según Solf, (2007), quien analiza varios estudios. De manera particular, los resultados encontrados en este estudio coinciden con lo reportado por Bassi y McMurrer (2008b), al aplicar el mismo instrumento (Encuesta HCM). Fue la capacidad de aprendizaje uno de los impulsores que correlacionó significativamente con la rentabilidad en bufetes de abogados.

### **Asociación entre los impulsores de la gestión del capital humano y el rendimiento de cartera**

La hipótesis nula suponía la no existencia de asociación entre los cinco impulsores HCM y la variable desempeño representada por el rendimiento de cartera. Efectivamente, se observó la ausencia de asociación significativa con los impulsores de la gestión del capital humano. Aun cuando el rendimiento de cartera es un indicador de rentabilidad, cuyo resultado se cuantifica en función a los montos que la IMF recibió de sus clientes por el pago de intereses en efectivo durante un período dado, está en función de los ingresos financieros por colocaciones en efectivo, lo cual podría estar más relacionado con la productividad de crédito que con el rendimiento de cartera en sí (MicroRate y BID, 2009).

■ Santos Guerrero, Sylvia González,  
Alfredo Matos Chamorro, Edelmira  
Picón Ventocilla †

### **Asociación entre las distintas prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano y la sostenibilidad operativa**

Hipótesis Nula suponía la no existencia de asociación entre las distintas prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano y el desempeño medido como sostenibilidad operativa, pero el análisis de regresión múltiple lineal muestra que existe una asociación significativa ( $p = .004$ ). El valor de  $R^2$  corregido indica que el 37.7% de los resultados de la sostenibilidad operativa son influenciados por las prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano.

De las veintitrés prácticas de los impulsores de la gestión de capital humano, siete de ellas están significativamente relacionadas con la sostenibilidad operativa. Las dos primeras prácticas son Sistemas ( $p = .032$ ) y Habilidades de supervisión ( $p = .034$ ), pertenecientes al impulsor prácticas de liderazgo. Las dos siguientes prácticas son Colaboración y Trabajo en equipo ( $p = .038$ ) y Sistemas ( $p = .039$ ), ambas pertenecen al impulsor accesibilidad del conocimiento. Las siguientes tres prácticas son Desarrollo ( $p = .004$ ), Valor y apoyo ( $p = .057$ ) y Capacitación ( $p = .064$ ), pertenecientes al impulsor capacidad de aprendizaje.

Los resultados confirman que las habilidades de supervisión contribuyen al logro de la sostenibilidad operativa, no solo por el control y monitoreo de las actividades y metas propuestas por las organizaciones, sino también por la influencia que ejercen en el compromiso de los empleados, tal como lo reporta De Bella (2009). Asimismo, a lo encontrado por Churchill (1997), en el sentido que las IMFs exitosas son aquellas que cuentan con sistemas que permitan asegurar la transición del liderazgo, considerando que, en sus etapas iniciales de crecimiento, lo que requieren mayormente es de un liderazgo visionario, orientado a crear oportunidades innovadoras que generen acceso financiero a las personas pobres. Sin embargo, esta necesidad va cambiando en la medida que la IMF logra su sostenibilidad operativa y financiera o comienza a crecer exponencialmente, requiriendo de un administrador, más que de un líder visionario.

Por otro lado, la colaboración y trabajo en equipo es valorada por los integrantes de la IMF como una de las responsables de lograr la sostenibilidad operativa, dado que para ello se complementan las capacidades de aprendizaje y experiencia de los trabajadores de las organizaciones, contribuyendo a que el éxito del negocio permanezca en el tiempo. Así lo confirman otros investigadores, en el sentido que el trabajo en equipo está entre los principales factores que inciden en el éxito empresarial (Arana, 2004; Moss, 2006, citado en Noreña, 2010; Rigby et al., 2009).

Respecto a los sistemas que impulsan la accesibilidad del conocimiento y que contribuyen a la sostenibilidad operativa, los resultados coinciden con lo encontrado por Bassi y McMurrer (2008b), al aplicar la encuesta HCM. Además, está en concordancia con lo manifestado por Correa et al. (2010), en el sentido que el establecimiento de sistemas de gestión de desempeño eficaz de los empleados debe tender a hacerlos sentir que son parte de la organización, con lo cual se promueve su lealtad, compromiso y entusiasmo, los mismos que se verán reflejados en menor rotación voluntaria, menor número de días perdidos por licencias por estrés y, consecuentemente, se reflejarán en una mayor productividad.

En relación a la práctica Desarrollo del impulsor, capacidad de aprendizaje, el resultado está en concordancia con el hecho de que los planes de carrera, como proceso continuo, permiten al trabajador establecer sus metas de carrera e identificar los medios para alcanzarlas. (Wayne & Noe, citados en Yturralde, 2010).

Aun cuando la práctica Capacitación, que también pertenece al impulsor capacidad de aprendizaje, resultó estar asociada marginalmente con la sostenibilidad operativa, muestra que en la IMF estudiada la capacitación está en línea directa con las metas, procurando hacer expertos a sus colaboradores y ganar su lealtad o deseo de permanecer en la organización, en procura de aumentar la productividad, tal como Bassi y Mc Murrer, (2008a) citan varios estudios que confirman lo encontrado. Así como también los hallados en la investigación realizada por el Women's World Banking (2008) y Hernández y Peña (2007).

#### **Asociación entre las distintas prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano y el porcentaje de morosidad**

Tal como lo proponía la hipótesis nula de la no existencia de asociación entre las distintas prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano y el desempeño medido como porcentaje de morosidad en una institución microfinanciera no regulada, el análisis así lo mostró ( $p = .202$ ).

#### **Asociación entre las distintas prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano y la productividad del ejecutivo de crédito**

Contrario a lo que postulaba la hipótesis nula de no existencia de asociación entre las distintas prácticas de los impulsores del capital humano y el desempeño medido como productividad del ejecutivo de crédito en una institución microfinanciera no regulada, el análisis de varianza mostró la existencia de la misma ( $p = .008$ ). El valor de  $R^2$  corregido indica que el 34.4 % de los resultados

■ Santos Guerrero, Sylvia González,  
Alfredo Matos Chamorro, Edelmira  
Picón Ventocilla †

de la productividad del ejecutivo de crédito son influenciados por las prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano.

De las 23 prácticas de los impulsores del capital humano, ocho de ellas mostraron asociación con la productividad del ejecutivo de crédito, cuatro de manera significativa y cuatro de manera marginal.

La primera práctica, asociada a la productividad del ejecutivo de crédito, fue habilidades de supervisión ( $p = .095$ ), del impulsor prácticas de liderazgo, que lo estuvo de manera marginal. Las habilidades de supervisión juegan un rol importante en la productividad, porque permite el seguimiento o monitoreo de las actividades y metas propuestas que, a su vez, contribuye a otros indicadores de desempeño como el compromiso de los empleados (De Bella, 2009). Este resultado coincide con lo encontrado por Bassi y McMurrer en una investigación realizada en el 2007; de forma similar en el 2008 encontraron esta misma práctica asociada al desarrollo del negocio y a las utilidades en diversos bufetes de abogados (Bassi & McMurrer, 2008b).

La segunda práctica, asociada a la productividad del ejecutivo de crédito, fue Sistemas ( $p = .012$ ), del impulsor prácticas de liderazgo, puesto que el contar con sistemas eficaces que garanticen la transición y el desarrollo del liderazgo de los trabajadores, va a permitir un mayor empoderamiento del ejecutivo de crédito, lo cual redundará en un mejor servicio al cliente.

La tercera práctica, asociada a la productividad del ejecutivo de crédito, fue Disponibilidad ( $p = .089$ ), del impulsor accesibilidad del conocimiento que mostró una asociación estadística marginal. La práctica disponibilidad permite que la información, así como la capacitación de los trabajadores de la IMF estudiada estén disponibles y se constituyan, también, en una de las principales prácticas que mejoran el desempeño de los ejecutivos de crédito. Este hallazgo es concordante con lo encontrado por los propios Bassi y McMurrer (2008a), al aplicar este mismo instrumento (encuesta HCM) en el que se encontró a la disponibilidad, asociada con la productividad y con la habilidad para atraer empleados.

La cuarta práctica, asociada a la productividad del ejecutivo de crédito, fue Sistemas ( $p = .098$ ), del impulsor accesibilidad del conocimiento que también mostró relación marginal. Esta práctica establece que los ejecutivos de crédito cuenten con sistemas de recopilación de información y que esta información esté disponible, lo cual a su vez va a permitir un mayor conocimiento para la toma de decisiones que, consecuentemente, mejorarán su productividad.

La quinta práctica, asociada a la productividad del ejecutivo de crédito, fue Innovación ( $p = .041$ ) del impulsor capacidad de aprendizaje. Aplicando el mismo instrumento HCM, Bassi y McMurrer (, 2007 y 2008b) encontraron también a la innovación como una de las prácticas del desempeño empresarial.

La sexta práctica fue Capacitación ( $p = .030$ ), del impulsor capacidad de aprendizaje. Esta práctica es considerada importante en las IMFs por ser una de las formas de mejorar los niveles de productividad de sus empleados, para mejorar la oferta de los servicios financieros, así como para identificar las áreas de mayor debilidad y proponer nuevas formas y sistemas de mejorarla (Porto-carrero et al., 2002).

La práctica de Capacitación también resultó asociada con el desempeño en otras investigaciones realizadas por Bassi y McMurrer (2007) en el sector educación; asimismo, fue identificada como una de las prácticas más valoradas por mujeres líderes en IMF de diversos países, según el estudio realizado en el 2008 por el Women's World Banking (2008). Incluso, las propias mujeres atribuyeron su éxito, fundamentalmente, a su nivel de educación, la orientación que recibieron de otras personas y su propia ambición profesional (Women's World Banking, 2008).

A decir de Pait (2009), la capacitación es una herramienta importante para que las IMFs no reguladas logren el empoderamiento de sus clientes que son atendidos en grupos compuestos, mayormente o exclusivamente, por mujeres mediante bancos comunales.

La séptima práctica, asociada a la productividad del ejecutivo de crédito, fue Desarrollo ( $p = .039$ ), del impulsor capacidad de aprendizaje. Esta práctica considera que la organización cuenta con planes formales de desarrollo de carrera de sus empleados, coincidiendo con lo encontrado en otras investigaciones realizadas por los propios Bassi y McMurrer en el 2007.

La octava práctica, asociada a la productividad del ejecutivo de crédito, fue Valor y apoyo que también pertenece al impulsor capacidad de aprendizaje. El nivel de asociación fue estadísticamente marginal ( $p = .068$ ). El valor y apoyo que reciben los trabajadores, de parte de los líderes, es demostrado y valorado en la IMF en estudio, de manera similar a lo encontrado en relación a la productividad lograda por los trabajadores de diversos bufetes de abogados a los que se les aplicó la encuesta HCM utilizada en el presente estudio (Bassi & McMurrer, 2008b). Asimismo, con lo reportado por el Women's World Banking (2008), en el sentido que son el apoyo y la supervisión, de parte de los altos ejecutivos, los que contribuyen a incrementar la responsabilidad en el logro de los objetivos empresariales.

Estos resultados revelan que las prácticas de mayor peso relativo asociadas con la productividad del ejecutivo de crédito corresponden, en orden de importancia descendente, a los impulsores capacidad de aprendizaje, prácticas de liderazgo y accesibilidad del conocimiento.

■ Santos Guerrero, Sylvia González,  
 Alfredo Matos Chamorro, Edelmira  
 Picón Ventocilla †

## Asociación entre las prácticas de la gestión del capital humano y el rendimiento de cartera

Con el indicador de desempeño rendimiento de cartera, ninguna de las 23 prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano mostraron tener asociación significativa ( $p = .432$ ). Por tanto, la hipótesis nula que sostenía la no existencia de asociación entre las distintas prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano y el desempeño medido como rendimiento de cartera, en una IMF no regulada, fue acreditada.

A continuación, la Figura 1 detalla las asociaciones encontradas tanto de los impulsores como de las prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano y el desempeño de la IMF en estudio. Las flechas gruesas indican la asociación entre los dos impulsores (Prácticas de liderazgo y Capacidad de aprendizaje), mientras que las flechas delgadas indican la asociación entre las nueve prácticas con los dos indicadores de desempeño (Sostenibilidad operativa y Productividad del ejecutivo de crédito). Las flechas continuas indican asociación significativa y las flechas punteadas asociación marginal.

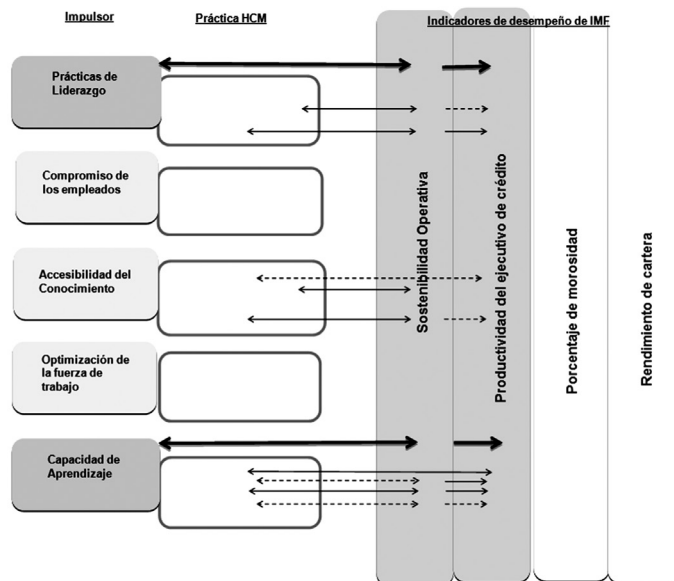


Figura 1. Impulsores y Prácticas de la Gestión del Capital Humano (HCM) Asociados con los Indicadores de Desempeño de una Institución Microfinanciera (IMF) no Regulada en Perú.

## Conclusiones

Luego de analizar los resultados, se concluye que:

1. Los impulsores de la gestión del capital humano juegan un rol importante en el desempeño de las organizaciones.

2. Las prácticas de los impulsores de la gestión del capital humano están asociadas con el desempeño organizacional, según la particularidad de cada una de ellas.

3. En la IMF en estudio, los impulsores de la gestión del capital humano, asociados al desempeño, fueron: prácticas de liderazgo, y capacidad de aprendizaje, de manera diferenciada, con dos indicadores: sostenibilidad operativa y productividad del ejecutivo de crédito.

4. Ninguno de los cinco impulsores en conjunto estuvo relacionado con los cuatro indicadores de desempeño, incluso, ninguno tuvo relación con el porcentaje de morosidad, ni con el rendimiento de cartera.

5. La mayoría de las prácticas de gestión del capital humano, asociadas con el desempeño, correspondieron también a los impulsores prácticas de liderazgo y a la capacidad de aprendizaje, aunque también aparecen asociadas tres prácticas del impulsor accesibilidad del conocimiento.

6. Con la sostenibilidad operativa estuvieron asociadas siete prácticas, cinco de manera significativa y dos de manera marginal: habilidades de supervisión ( $p = .034$ ) y sistemas ( $p = .032$ ), ambas del impulsor prácticas de liderazgo; colaboración y trabajo en equipo ( $p = .038$ ) y sistemas ( $p = .039$ ), del impulsor accesibilidad del conocimiento; desarrollo ( $p = .004$ ), valor y apoyo ( $p = .057$ ) y capacitación ( $p = .064$ ), del impulsor capacidad de aprendizaje.

7. Con el indicador productividad del ejecutivo de crédito fueron ocho las prácticas asociadas, cuatro de manera significativa y cuatro de manera marginal: sistemas ( $p = .012$ ) y habilidades de supervisión ( $p = .095$ ) ambas del impulsor prácticas de liderazgo; innovación ( $p = .041$ ), capacitación ( $p = .030$ ), desarrollo ( $p = .039$ ) y valor y apoyo ( $p = .068$ ) del impulsor capacidad de aprendizaje; disponibilidad ( $p = .089$ ) y sistemas ( $p = .098$ ), ambas del impulsor accesibilidad del conocimiento.

8. Las prácticas de mayor peso relativo (valores Beta) asociadas con la sostenibilidad operativa corresponden, en orden descendente de importancia, a los impulsores capacidad de aprendizaje, accesibilidad del conocimiento y prácticas de liderazgo.

9. Las prácticas de mayor peso relativo, asociadas con la productividad del ejecutivo de crédito, corresponden, en orden de importancia descendente, a los impulsores capacidad de aprendizaje, prácticas de liderazgo y accesibilidad del conocimiento.

■ Santos Guerrero, Sylvia González,  
Alfredo Matos Chamorro, Edelmira  
Picón Ventocilla †

10. Ninguno de los cinco impulsores ni las 23 prácticas, en conjunto o individualmente, mostraron estar significativamente asociadas con el porcentaje de morosidad ni con el rendimiento de cartera.

11. Los impulsores, compromiso de los empleados y optimización de la fuerza de trabajo ni sus prácticas, mostraron asociación con alguno de los indicadores de desempeño de la IMF en estudio.

12. De manera general, las prácticas que están asociadas al desempeño de la IMF en estudio son las nueve siguientes:

- Habilidades de supervisión (del impulsor prácticas de liderazgo).
- Sistemas (del impulsor prácticas de liderazgo).
- Disponibilidad (del impulsor accesibilidad del conocimiento).
- Colaboración y trabajo en equipo (del impulsor accesibilidad del conocimiento).
- Sistemas (del impulsor accesibilidad del conocimiento).
- Innovación (del impulsor capacidad de aprendizaje).
- Capacitación (del impulsor capacidad de aprendizaje).
- Desarrollo (del impulsor capacidad de aprendizaje).
- Valor y apoyo (del impulsor capacidad de aprendizaje).

13. La IMF en estudio tiene líderes y administradores: con habilidades para eliminar barreras que permiten lograr un efectivo trabajo; proveyendo frecuentemente retroalimentación a los colaboradores que reportan a ellos y que inspiran confianza.

14. Las prácticas de aprendizaje, como determinantes del desempeño de la IMF en estudio, tienen las siguientes características: es abierta a la innovación, la capacitación es práctica y alineada con las metas de la organización y está fácilmente disponible. Asimismo, cuenta con planes formales de desarrollo de carrera de sus colaboradores y los líderes demuestran, valorando el aprendizaje de sus liderados.

15. La IMF, en estudio, cuenta con sistemas eficaces de transición y desarrollo de liderazgo, con sistemas de recopilación de información y la información a sus colaboradores está fácilmente disponible. De igual manera, se fomenta y practica la colaboración y trabajo en equipo.

**Sylvia González**  
Andrews University, EUA  
email: sylvia@andrews.edu

Recibido: 10 noviembre de 2014  
Aceptado: 26 de diciembre de 2014



## Referencias

- Arana, W. (2004). *Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg* (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009, 24 de Setiembre). *Fomin apoya masivo proyecto de capacitación empresarial para mujeres en Perú*. Recuperado de <http://www.iadb.org/news/detail.cfm?lang=es&id=5675>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009, 24 de Setiembre). *Fomin apoya masivo proyecto de capacitación empresarial para mujeres en Perú*. Recuperado de <http://www.iadb.org/news/detail.cfm?lang=es&id=5675>
- Bassi, L., y McMurrer, D. (2007). Maximice su retorno sobre las personas. *Harvard Business Review* (Edic. Latinoamericana), 3(85), 87-95.
- Bassi, L., y McMurrer, D. (2008a). Toward a human capital measurement methodology. *Advances in Developing Human Resources*, 10(863). Recuperado de <http://adh.sagepub.com>
- Bassi, L., y McMurrer, D. (2008b). *Leadership and law firm success: A statistical analysis*. Washington, DC: McBassi & Company.
- FORO LAC FR. (2008). Aplicación de la herramienta de auditoría social SPI. ADRA Perú. *Informe de Resultados*. Lima, Perú.
- Hernández, F., y Peña, I. (2007). Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (057). Valencia, España: Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC).
- Kouzes, M., y Posner, B. Z. (2003). *Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar*. San Francisco: Pfeiffer.
- Lewis, J. (2004). *Determinación de las causas de morosidad en la cartera de crédito del banco nacional de Costa Rica, sucursal paraíso de Cartago*. Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica. Escuela de Ingeniería Agropecuaria Administrativa.
- Lozano, I. (2010). Microfinanzas e inclusión. *Gestipolis.com*. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/finanzas-contaduria-2/microfinanzas-inclusion.htm>
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge an knowledge management: Two keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamis*, 29(4), 164-178.
- MicroRate. (2009). *Resistencia cautelosa: Impacto de la crisis financiera mundial en las instituciones microfinancieras de América Latina y el Caribe*. Arlington, VA: MicroRate.
- Navas, J., y Ortiz, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, 346, 163-171.
- Navas, S., Navarrete, E., Simbaqueba, L., Cuevas, M., y Salamanca, G. (2006). Indicadores de microfinanzas en América Latina: Rentabilidad, riesgo y regulación. *Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible*. Washington, DC: Del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ochoa, M., Prieto, M., y Santidrián, A. (2007). Estado de la gestión del capital intelectual: Evidencia empírica e ideas para la reflexión. *Documento de trabajo*. Universidad de Burgos, España.
- Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre las eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería, Chile*, 2(12), 63-73.

■ Santos Guerrero, Sylvia González,  
Alfredo Matos Chamorro, Edelmira  
Picón Ventocilla †

Rodríguez, O. (2003). *Indicadores de capital intelectual: Conceptos y elaboración*. Universidad Autónoma de Madrid.

Stewart, T. (2000). Capital intelectual. La nueva riqueza de las organizaciones. *Resumido.com*. Recuperado de <http://www.resumido.com/es/libro.php/147>