



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**PROCESO DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO EN EL AREA
DE CREDITOS DE LA CAJA HUANCAYO AGENCIA WANCHAQ – CUSCO,
2019**

Presentada Por:

Bach. Anggela Sharmeline Flores Soto

Para optar al título profesional de:

Licenciada en Administración

Asesor: Lic. Mireya Aparicio González

CUSCO – PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de ciencias económicas administrativas y contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores Miembros del Jurado

En cumplimiento a los dispositivos legales del reglamento de grados y títulos de la facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: Proceso de la Administración del talento humano en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019.

Con el objetivo de optar al título profesional de Licenciada en administración

Cualquier sugerencia u observación, será útil para ampliar mis conocimientos profesionales.

Atentamente,

Bach. Anggela Sharmeline Flores Soto



AGRADECIMIENTO

Doy gracias a mi madre, por el apoyo incondicional que me brindo y estuvo pendiente de la realización del trabajo de investigación; por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, sobre todo por el ejemplo de mujer inteligente, fuerte, luchadora y de amor de incondicional que siempre nos demostraste a pesar de todo lo vivido.

A mi Abuela Alicia que desde donde está siempre me cuida y me recuerda que la fuerza de querer seguir viva viene de una misma, no importa cómo se dé las cosas ella diría que siga adelante.

A mis hermanas Katherine y Ruth, por ser personitas muy importantes en mi vida, con sus ganas de salir adelante y tratando de unir siempre la familia, por darme fuerza y ánimo para ser más fuerte cada día.

A Hernán que me enseñó desde muy pequeña lo bueno y lo malo, que me enseñó a ser la persona que soy con su nobleza en el corazón y me hace creer que aún existen más personas como el en el mundo.

A Yanay y Capitán que son la energía del día a día y que me acompañaron en cada párrafo escrito en esta tesis que solo su presencia me llena de alegría para seguir adelante.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mi asesora la Lic. Mireya Aparicio González por su apoyo constante en la elaboración de la tesis y haber compartido conmigo sus conocimientos.

Así mismo, agradecer a mis dictaminantes Mg. Susi Alviz Pazos y el Mg. Alex Waldo Pando Díaz, quienes me apoyaron para la realización y culminación del presente trabajo.



DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mi madre, por ser ella mi principal fuente de vida profesional, por ser hoy más que nunca mi fuente de inspiración, porque con su coraje de madre saco adelante a mi familia con su trabajo y dedicación.

Con sus palabras me ayudo a tomar la decisión de realizar este trabajo, siempre preocupada por mis avances, y dándome el empuje de seguir, aunque muchas veces me quedaba sin fuerzas.

A Luis Alfredo Zamora Ibarra que nunca perdió la fe en mí, para lograr este gran pasó en mi vida profesional y que a pesar de todo siempre me apoyo e insistió para poder graduarme, y me dio el aliento suficiente para culminar con todo lo propuesto.

Anggela Sharmeline Flores Soto



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	5
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos.....	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación de la Investigación.....	7
1.4.1. Relevancia social.....	7
1.4.2. Implicancias prácticas.....	7
1.4.3. Valor teórico.....	8



1.4.4. Utilidad metodológica 8

1.4.5. Factibilidad 8

1.5. Delimitación de la Investigación.....9

1.5.1. Delimitación Temporal 9

1.5.2. Delimitación Espacial 9

1.5.3. Delimitación Conceptual..... 9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación10

2.1.1. Antecedentes Internacionales 10

2.1.2. Antecedentes Nacionales11

2.1.3. Antecedentes Locales.....14

2.2. Bases teóricas.....15

2.2.4. Proceso de administración del talento humano 18

2.2.4.1. Análisis de puesto..... 19

2.2.4.2. Reclutamiento..... 21

2.2.1.4. Capacitación 28

2.2.4.5. Administración del desempeño 31

2.2.2.6. Remuneración 37

2.3. Marco conceptual.....39



2.3.1. Capital humano.....	39
2.3.2. Capital.....	39
2.3.3. Capacitación.....	40
2.3.4. Competencia.....	40
2.3.5. Decisiones.....	40
2.3.6. Desarrollo organizacional	40
2.3.7. Dedicación	40
2.3.8. Desarrollo profesional	40
2.3.9. Evaluación de desempeño	41
2.3.10. Entrevista de trabajo.....	41
2.3.11. Formación.....	41
2.3.12. Gestión	41
2.3.13. Humano	41
2.3.14. Las entrevistas.....	41
2.3.15. Proceso	41
2.3.16. Rangos salariales.....	42
2.3.17. Remuneración de los trabajadores.....	42
2.3.18. Ética	42
2.3.19. Trabajo en equipo.....	42
2.4. Variable(s)	42



2.4.1. Variable (s) 42

2.4.2. Conceptualización de la Variable (s)..... 43

2.4.3. Operacionalización de variables..... 44

2.5. Marco Institucional.....45

2.5.1. Caja Municipal de ahorro y crédito Huancayo 45

2.5.2. Misión 46

2.5.3. Visión 46

2.5.4. Fines del comité de gobierno corporativo en el marco de las actividades desarrolladas por caja Huancayo..... 46

CAPITULO III:

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación49

3.2. Enfoque de investigación.....49

3.3. Diseño de la investigación50

3.4. Alcance de la investigación..... 50

3.5. Población y muestra de la investigación50

3.5.1. Población 50

3.5.2. Muestra 51

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos..... 51

3.6.1 Técnica(s)..... 51



3.6.2 Instrumento(s)..... 51

3.7. Procesamiento de datos 51

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado52

 4.1.1. Presentación del instrumento 52

 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado 54

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Proceso de la administración del talento humano.....55

 4.2.1 Análisis de Puesto 55

 4.2.2 Reclutamiento 60

 4.2.3 Selección 64

 4.2.5. Administración de desempeño..... 76

4.3. Resultado de la variable Proceso de la administración del talento humano87

CONCLUSIONES.....91

RECOMENDACIONES93

Bibliografía.....96

ANEXOS98

Matriz de Consistencia.....101

Matriz del instrumento para la recolección de datos102



CUESTIONARIO.....	105
Procedimiento de la Baremación	109



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización de la Variable.....	43
Tabla 2: Operacionalización de Variables.....	44
Tabla 3 Distribución de los ítems del cuestionario	52
Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación	53
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad.....	54
Tabla 6: Indicadores de la dimensión Análisis de puesto.....	55
Tabla 7: Análisis de Puesto	57
Tabla 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Análisis de puesto ..	59
Tabla 9: Indicadores de la dimensión Reclutamiento.....	60
Tabla 10: Reclutamiento.....	62
Tabla 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Reclutamiento	63
Tabla 12: Indicadores de la dimensión Selección	65
Tabla 13: Selección	67
Tabla 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Selección.	68
Tabla 15: Indicadores de la dimensión Capacitación	70
Tabla 16: Capacitación	73
Tabla 17: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Capacitación	74
Tabla 18: Indicadores de la dimensión Administración de desempeño	76
Tabla 19: Administración de desempeño	79
Tabla 20: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Administración de desempeño	80
Tabla 21: Indicadores de la dimensión Remuneración.....	82
Tabla 22: Remuneración.....	84
Tabla 23: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Remuneración	85
Tabla 24: Proceso de la Administración del talento humano	87
Tabla 25: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Proceso de la administración del talento humano.....	88



ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras 1: Proceso de la administración del talento humano	19
Figuras 2: Organigrama de la Gerencia de Negocios	47
Figuras 3: Organigrama de la Agencia Wanchaq	48
Figuras 4: Indicadores de la dimensión, Análisis de puesto.....	56
Figuras 5: Análisis de puesto.....	58
Figuras 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Análisis de puesto	59
Figuras 7: Indicadores de la dimensión Reclutamiento.....	61
Figuras 8: Reclutamiento.....	62
Figuras 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Reclutamiento.....	63
Figuras 10: Indicadores de la dimensión Selección	65
Figuras 11: Selección	67
Figuras 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Selección	69
Figuras 13: Indicadores de la dimensión Capacitación	71
Figuras 14: Capacitación	73
Figuras 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Capacitación	75
Figuras 16: Indicadores de la dimensión Administración del desempeño	77
Figuras 17: Administración de desempeño	79
Figuras 18: Comparación promedio de las dimensiones Administración de desempeño ...	81
Figuras 19: Indicadores de la dimensión Remuneración.....	83
Figuras 20: Remuneración.....	84
Figuras 21: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Remuneración....	86
Figuras 22: Proceso de la administración de talento humano	87
Figuras 23: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Proceso de la Administración del talento humano.....	89



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco periodo 2019 , el cual tuvo como objetivo conocer como es el proceso administrativo del talento humano en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq- Cusco 2019. El tipo de investigación fue básico, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo; la población de estudio estuvo conformada por 30 trabajadores del área de créditos, de los cuales se obtuvo la información mediante el instrumento del cuestionario. Con resultados obtenidos de la investigación se determinó que el uso del proceso administrativo del talento humano en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq-Cusco, 2019 obtuvo un valor promedio de 2,56, que según la baremación es inadecuada, así como el análisis de puesto con un valor promedio de 2,3, que según la baremación es inadecuada , el reclutamiento con un valor promedio de 2,3, que según la baremación es inadecuada, la selección con un valor promedio de 2,5, que según baremación es inadecuada , la capacitación con un valor promedio de 2,5, es inadecuada, la administración de desempeño con un valor promedio de 2,4, que según baremación es inadecuada , la remuneración con un valor promedio de 3,4 que según baremación es considerada como regular .

PALABRAS CLAVE: Proceso de la administración del talento humano, análisis de puesto, reclutamiento, selección, capacitación, administración de desempeño, remuneración.

**ABSTRACT**

This research work was developed in the Faculty of Economics, Administration and Accounting of the Universidad Andina del Cusco period 2019, which had as objective to know how is the administrative process of human talent in the area of credits of the Caja Huancayo agency Wanchaq- Cusco 2019. The type of research was basic, with a quantitative approach, non-experimental design and descriptive scope; The study population consisted of 30 workers from the credit area, from which the information was obtained through the questionnaire instrument. With results obtained from the investigation, it was determined that the use of the administrative process of human talent in the credit area of Caja Huancayo agency Wanchaq-Cusco, 2019 obtained an average value of 2.56, which according to the scale is inadequate, as well as the analysis of position with an average value of 2.3, which according to the evaluation is inadequate, the recruitment with an average value of 2.3, which according to the evaluation is inadequate, the selection with an average value of 2.5, which according to the evaluation, the training with an average value of 2.5 is inadequate, the administration of performance with an average value of 2.4, which according to the evaluation is inadequate, the remuneration with an average value of 3.4 that according to Baremacion is considered as regular.

KEYWORDS: Human talent management process, job analysis, recruitment, selection, training, performance management, remuneration.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la competencia en el sector financiero es cada vez mayor, las instituciones financieras se preocupan por satisfacer al cliente interno y externo de la mejor manera, ya que toda organización busca ser más productiva y competitiva cumpliendo un rol importante en la sociedad y el desarrollo del país, para esto diseñan estrategias dirigidas a los diferentes consumidores con los que tienen relación, para así poder cumplir con las metas y objetivos organizacionales, es ahí donde surge el proceso de la administración del talento humano con el fin de que las instituciones financieras logren a través de su talento humano sus metas establecidas esta además resaltar que los vendedores son el coche que impulsa a toda organización financiera ya que sin ellos todas las demás áreas no podrían continuar con su trabajo.

A nivel nacional el proceso de la administración del talento humano es un tema que llama mucho la atención, en todas las entidades financieras puesto a que es el talento humano el contacto más directo que tiene un banco, financiera y/o caja para poder llegar a su público orientado y así poder crecer y ayudar en el desarrollo de nuestro país, “Acuérdense que las Cajas municipales de ahorro y crédito está



orientado a atender a los micro y pequeños empresas por lo que es una actividad de mucho riesgo, por lo que la mora este año sea comportado entre 5% y 6%. En captaciones debe alcanzar entre 13% y 14% (de repunte) lo que significa que las CMAC gozan de gran confianza en el país", (Guerra, 2018)

A nivel regional este tema viene tomando mayor interés, ya que el crecimiento comercial hacia la zona sur se ha ido incrementando en los últimos años y con este también el sector financiero, ya que van de la mano para el crecimiento y desarrollo de la región.

En el Cusco el crecimiento de instituciones financieras ha ido aumentando debido a la mayor demanda de clientes, el aumento del comercio, el crecimiento inmobiliario, mejoras en la calidad de vida etc., haciendo esto que dichas instituciones financieras apliquen estrategias para poder ser más competitivos, así mismo, reunir esfuerzos por retener a sus colaboradores, aplicando mecanismos para poder captar mayor número de clientes, indagar en sus necesidades y expectativas y así mantenerlos satisfechos. Ante ello se percibió que en el área de créditos de la Caja Huancayo, agencia Wanchaq-Cusco se realiza la práctica del proceso de la administración del talento humano con ciertas dificultades.

La Caja Huancayo, se constituyó al amparo del Decreto Ley 23039, del 14 de mayo de 1980, el cual autorizó la creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de los Concejos Provinciales al interior del país. Actualmente es una entidad, con autonomía administrativa, económica y financiera, regulada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), controlada y supervisada por la Superintendencia de



Banca, Seguros y AFP (SBS) y Contraloría General de la República. La Caja Huancayo en Cusco cuenta con cuatro agencias en diferentes distritos de nuestra ciudad como es la agencia Santiago, agencia Wanchaq, agencia San Sebastián y la agencia San Jerónimo. La agencia Wanchaq ubicada en la av. Huáscar del distrito de Wanchaq fue inaugurada como la primera agencia de Caja Huancayo en la ciudad del Cusco, de ahí que proceden las otras agencias en otros distritos de nuestra ciudad, cuenta con seis años en el mercado financiero Cusqueño.

“Administrar el talento” tiene diferentes significados para las personas cuando muchos gerentes hablan de la “administración del talento “en la actualidad, simplemente se refieren a administrar con la finalidad de adquirir, mejorar y retener a sus mejores empleados. Por ejemplo “debemos asegurarnos de contar con prácticas de retención para evitar perder talento valioso”. Para ser más precisos, definiremos la administración del talento como el proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar, desarrollar, administrar y remunerar a los empleados. (Dessler, 2015, pág. 54)

Para el análisis de puesto se ha podido observar que la Caja Huancayo agencia Wanchaq dificulta en el diagnóstico de las necesidades y las funciones establecidas en los puestos de trabajos, ya que al renunciar un asesor de negocio la vacantes no queda libre por mucho tiempo esto perjudicando a los clientes que se encontraban en la cartera que el asesor de negocios manejaba, así mismo esta cartera de clientes es transferida a otro asesor de negocio para que sea atendida de forma parcial y temporal, hasta cubrir el puesto vacante, así mismo el asesor de negocios que acepta temporalmente la cartera de clientes no tiene algún otro beneficio adicional.



Respecto al proceso de reclutamiento se ha podido observar que, si bien la caja Huancayo se esfuerza por atraer candidatos adecuados en ciertas ocasiones, lo hace solo por referencias de otros trabajadores que se encuentran laborando en dicha agencia, no haciendo mayor uso de otras fuentes externas como la de los medios virtuales.

En el proceso de selección de personal, se ha podido observar que, si bien la caja Huancayo se esfuerza realizando adecuadamente el proceso en relación a las pruebas y entrevistas desconoce que se está seleccionando a la persona no idónea para el puesto de trabajo, esto debido a que contrata a una empresa tercera para realizar su proceso de selección, solo participando en la entrevista final de todo el proceso.

Con respecto a las capacitaciones que brinda la caja Huancayo a sus colaboradores las realiza para que éstos puedan ejercer su función de mejor manera, sin embargo se ha podido observar que en el área de créditos se tiene poco conocimiento acerca de los productos y servicios que ofrece la caja Huancayo, estas capacitaciones no se estarían desarrollando de acuerdo las necesidades de los colaboradores, además que se realizan evaluaciones virtuales las que lleva a que los colaboradores realicen las pruebas en forma grupal, o con medios de información, como fichas revistas e internet, no siendo esta evaluación la más correcta en su desarrollo, ni se estaría evaluando otras características del colaborador como son sus habilidades y actitudes, así mismo se requiere de mayor práctica, evaluaciones y de una mejor retroalimentación de los temas.



En la administración del desempeño se estaría evaluando con dificultad al personal, ya que no se contaría con un cronograma adecuado de actividades, por lo que no se estaría cumpliendo con los objetivos personales y objetivos como agencia; así mismo no se tiene apoyo de personal capacitado para las tareas que realizan los asesores de negocio en el área de cobranzas dificultando la recuperación de créditos.

Para al pago de remuneraciones, dicha caja cuenta con una política remunerativa promedio de acuerdo a otras instituciones financieras, así mismo los asesores de crédito cuentan con incentivos por metas cumplidas, estas son dadas según la categoría de cada asesor de crédito, y meta establecida, este plan de remuneraciones no estarían siendo la más justa.

Si continuaran con estos problemas traería consecuencias tales como la pérdida de clientes, mal clima laboral y posiblemente la renuncia de más colaboradores útiles para la Agencia Wanchaq viéndose afectado el crecimiento de cartera de clientes de la misma, por lo cual me planteo las siguientes interrogantes:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el proceso de administración del talento humano en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?

1.2.2. Problemas específicos

P.E.1. ¿Cómo es el análisis de puesto en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?



P.E.2 ¿Cómo es el reclutamiento en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?

P.E.3 ¿Cómo es la selección en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?

P.E.4. ¿Cómo es la capacitación en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?

P.E.5 ¿Cómo es la administración de desempeño en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?

P.E.6. ¿Cómo es la remuneración en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer el proceso de administración del talento humano en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019

1.3.2. Objetivos Específicos

O.E. 1. Describir el análisis de puesto en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019

O.E.2. Describir el reclutamiento en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019

O.E.3. Describir la selección en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019



O.E.4 Describir la capacitación en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019

O.E.5 Describir la administración de desempeño en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019

O.E.6 Describir la remuneración en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Relevancia social

El presente trabajo permitió conocer el proceso de la administración del talento humano en el área de créditos, es una herramienta importante que le permitió desarrollar sus actividades de manera más eficiente y rentable para mejorar el desarrollo de su equipo de ventas, así como también en otras organizaciones que deseen conocer el impacto de un buen proceso de administración de talento humano.

1.4.2. Implicancias prácticas

Desde el punto de vista práctico la presente investigación se orientó al proceso de administración del talento humano en el área de créditos de la Caja Huancayo, Agencia Wanchaq, pudiendo así implementar estrategias que permitan que se diferencien de la competencia.



1.4.3. Valor teórico

Permitió enriquecer la concepción teórica sobre el proceso de administración del talento humano en el área de créditos de la Caja Huancayo, Agencia Wanchaq, en el cuerpo de conocimientos existentes, con nuevas propuestas para orientar al mejoramiento, los mismos que servirán como fuente de información y antecedentes para la realización de otras investigaciones relacionadas a la variable del estudio.

1.4.4. Utilidad metodológica

La investigación se justifica desde el punto de vista metodológico, ya que los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación están orientados a los lineamientos metodológicos para el desarrollo del problema, realización del instrumento, recolección de datos, tabulación y presentación final.

1.4.5. Factibilidad

La presente investigación es factible, ya que se cuenta con los recursos necesarios para la elaboración de la misma, así como accesos a la información del área de créditos de la Caja Huancayo, agencia Wanchaq –Cusco para poder recabar los datos necesarios que se considera en el presente trabajo.



1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

El desarrollo del trabajo abarco el periodo comprendido entre los meses de Febrero a Junio del 2019.

1.5.2. Delimitación Espacial

El trabajo de investigación se realizó en el área de créditos de la Caja Huancayo, agencia Wanchaq –Cusco, Av. Huáscar- Wanchaq- departamento de Cusco.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La investigación se encuentra dentro de las ciencias administrativas en el área de Personal específicamente en el Proceso de la administración de talento Humano.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

A) Antecedente N° 1

Título: Diseño de un modelo de gestión de talento humana para elevar la calidad operativa de la empresa pintufer”

Autor: Carlos Patricio Yela Escobar

Universidad: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA
DEL ECUADOR

Lugar y Año: Ecuador, 2011

Conclusiones

La empresa PINTUFER debe adoptar políticas de motivación y capacitación constante para que el personal mejore optimice su producción.

-PINTUFER no contaba con un Manual de Funciones que es una de las razones por las cuales la fase administrativa ha tenido falencias, limitando la interacción e importancia a esta herramienta administrativa muy necesaria hoy en día.



-Es preciso estructurar a la empresa dentro del ámbito administrativo técnico, para que los objetivos y metas que se planteen sean accesibles en el tiempo y espacio en que se hayan estipulado.

-La empresa objeto de estudio es una empresa que esta direccionada por sus propietarios que tienen objetivos muy claros; pero hasta el momento no habían implementado un lineamiento técnico en su administración.

-El personal que labora en PINTUFER hasta ahora no ha sido capacitado para la aplicación de un Manual de Funciones y un Reglamento Interno.

-PINTUFER está cumpliendo sus compromisos de ley con los empleados, ya que todos se encuentran asegurados al Seguro Social Ecuatoriano.

-La Empresa objeto de estudio no tenía una cadena de mando claramente definida ya que no había formulado su organigrama estructural.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

A) Antecedente N°1

Título: La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga

Autor: Hilda Cobaldi de la Cruz Sulca

Universidad: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA

Lugar y Año: Ayacucho 2009



Conclusión

1) Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo, los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

2) Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal.

3) Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarias e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinarios, contribuye decisivamente en el trabajo eficientemente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio.



4) Existen evidencias significativas estadísticamente que la efectividad de los desempeños laborales, que se explican en la prestación de los servicios con calidez, en la atención oportuna y la satisfacción plena de los clientes, que consolidan la buena imagen institucional, también son consecuencias de estrategias de motivación identificadas en el párrafo anterior; validándose de esta manera la segunda hipótesis específica.

5) Los rendimientos laborales de los empleados de las entidades financieras de Huamanga consideran como importante la puesta en práctica de un programa de estímulos e incentivos; distinguiéndose la asignación de recursos económicos para capacitación y perfeccionamiento, bonos de participación de utilidades al final de un periodo de gestión, actividades de recreación, esparcimiento y deporte; todas estas propician la mejora de los desempeños en el trabajo de los empleados; evidencias estadísticas que permiten demostrar la validez de la segunda hipótesis específica.

6) Finalmente, el incremento de los niveles de producción y productividad laboral, el logro de los objetivos y metas concretas, así como el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios derivan de la implementación de un conjunto de estímulos organizacionales y el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas; demostración estadística que permite reafirmar la validez de la segunda hipótesis específica.



2.1.3. Antecedentes Locales

A) Antecedente N°1

Título: La gestión de talento humano en el área administrativa de la Universidad Andina del Cusco sede Larapa

Autor: Juan de Dios Umpire Gonzales

Universidad: Universidad Andina del Cusco

Lugar y Año: Cusco 2016

Conclusión

La presente investigación se realizó en el área administrativa de la Universidad Andina de la Cusco sede Larapa, conformada por 182 trabajadores tiene como objetivo conocer la gestión del talento humano. El nivel de estudio es descriptivo, y el tipo de investigación es básica, como un diseño no experimental, la técnica usada fue la encuesta, las mismas que fueron procesados en el SPSS.

La gestión de talento humano ha sido asumida de manera ineficiente por la institución, tal es el caso de la Universidad Andina del cusco que no lleva a cabo una eficiente gestión del talento humano que permita retener al personal con el que cuentan, esto a causa de la falta de postulantes, la falta de experiencia especializada, la falta de inteligencia emocional, liderazgo y comunicación efectiva.

En el área administrativa de la Universidad Andina del Cusco sede Larapa se determinó que existen un 63.5% del personal administrativo que no está ni acuerdo, ni en desacuerdo con la gestión del talento



humano, lo cual se analizó desde las dimensiones de incorporación, colocación, recompensar desarrollo, retener y supervisar a las personas.

El objetivo de esta investigación es conocer como es la gestión del talento humano en el área administrativa de la Universidad Andina del Cusco 2015, para proporcionar eficacia, competitividad, motivación y personas bien entrenadas a la institución.

Se usaron palabras claves como gestión, control, compensación, equipo de trabajo, capacitar, capital humano, comunicación, motivación, liderazgo, recursos, análisis de puesto, competencias y capacidades.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Administración del talento humano

Para (Bohlander, Snell, & Morris , 2018, pág. 5) la idea de las organizaciones de “competir por medio de las personas” se fundamenta en el hecho de que alcanzar el éxito depende cada vez más de su capacidad para administrar el capital humano. El término capital humano se describe como los conocimientos habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados que tienen el valor económico para la organización. Aunque es posible que valor de estos activos no aparezca directamente en el balance general de una empresa, tiene un tremendo impacto en su desempeño.

2.2.2. Objetivos de la administración del talento humano

Según (Vallejo Chávez, 2015, pág. 19) los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:



1.- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.-

Se refiere al cumplimiento de los mismos.

2.- Proporcionar competitividad a la organización. - Es decir, saber crear,

desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.

3.- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. -Recluta

y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.

4.- Incrementar la satisfacción en el trabajo. - Las personas satisfechas son

más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa,

se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio,

los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.

5.- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.- Para desarrollar

y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes

aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar

decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el

empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables.

Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los

talentos.

6.- Administrar y generar cambios. - Es adaptarse a los cambios sociales,

tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos

enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias,

filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y

tendencias del mercado.

7.- Mantener políticas éticas y de transparencia. - Rendición de cuentas que

muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.



8.- Sinergia. - Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.

9.- Diseñar el trabajo individual y en equipo. - El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.

10.- Recompensar a los talentos. - Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.

11.- Evaluar su desempeño. - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

2.2.3. Importancia de la administración del talento humano

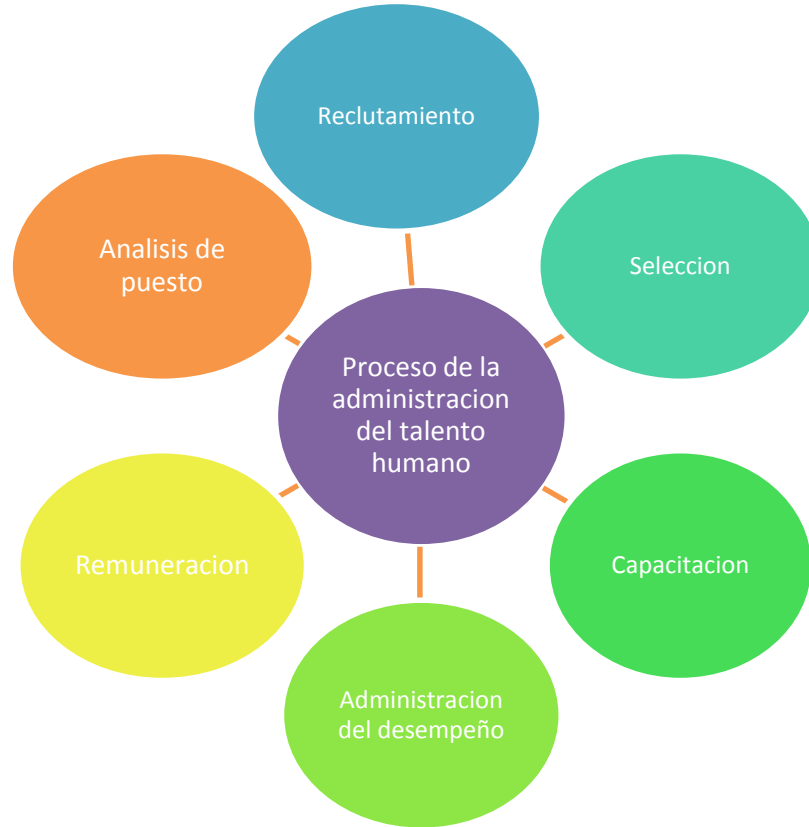
Para (Vallejo Chávez, 2015, pág. 21) existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.



Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados.

2.2.4. Proceso de administración del talento humano

Para (Dessler, 2015, pág. 54) “Administrar el talento” tiene diferentes significados para las personas .Cuando muchos gerentes hablan de la “administración del talento “en la actualidad, simplemente se refieren a administrar con la finalidad de adquirir, mejorar y retener a sus mejores empleados. Por ejemplo “debemos asegurarnos de contar con prácticas de retención para evitar perder talento valioso”. Para ser más precisos, definiremos la administración del talento como el proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar, desarrollar, administrar y remunerar a los empleados.



Fuente (Dessler, 2015, pág. 55)

Figuras 1: Proceso de la administración del talento humano

2.2.4.1. Análisis de puesto

Según (Dessler, 2015, pág. 55) la administración del talento humano empieza con la comprensión de cuales puestos necesitan cubrirse, y de los rasgos humanos y habilidades que los empleados necesitan para realizar el trabajo de manera eficaz.

El análisis de puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos y las características de la gente que se



contratara para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar la descripción del puesto (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (o del “individuo”) (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). Prácticamente toda acción relacionada con el personal (por ejemplo, entrevistar a los candidatos, y capacitar y evaluar a los trabajadores) requiere conocimientos sobre la descripción de puesto y los rasgos humanos que se necesitan para realizar bien el trabajo.

Para (Vallejo Chávez, 2015, pág. 74) analizar un puesto significa detallar qué exige de su ocupante en términos de conocimiento, habilidades y capacidades para que se pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto en su contenido, qué hace, cuándo, cómo y por qué lo hace. El análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo

“Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis de puesto”. (Dessler, 2015, pág. 55)

A) Actividades laborales

“Información acerca de las actividades reales del puesto, como limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también indicara como,



por qué y cuándo se desempeñara cada actividad”. (Dessler, 2015, pág. 55)

B) Contexto del puesto

“Información acerca de cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral, los incentivos y, por ejemplo el número de personas con la que el empleado interactuara habitualmente”. (Dessler, 2015, pág. 55)

C) Requisitos humanos

“Información sobre los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, personalidad, intereses)”. (Dessler, 2015, pág. 55)

2.2.4.2. Reclutamiento

“El reclutamiento es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de atraer candidatos que ostente las competencias necesarias y estén interesados en cubrir las vacantes disponibles que ha ofertado una institución”. (Louffat, 2018, pág. 76)

Para (Vallejo Chávez, 2015, pág. 47) las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias.



El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización.

Fuentes de reclutamiento

“Para poder atraer candidatos las instituciones pueden emplear dos tipos de fuentes: las externas o las internas”. (Louffat, 2018, pág. 76)

A) Fuentes externas

“Son aquellas cuya finalidad es atraer a candidatos “nuevos “es decir que no hayan trabajado con anterioridad en la institución convocante” (Louffat, 2018, pág. 76).

Algunas de las fuentes externas a las cuales suelen recurrir las empresas son las siguientes:

-Prensa. - “En este caso, pueden ser la prensa escrita (periódicos o revistas, principalmente), las estaciones de radio o medios audiovisuales, como la televisión. La ventaja de estos medios es que son masivos por naturaleza y permiten una difusión rápida de la convocatoria de reclutamiento”. (Louffat, 2018, pág. 76)

-Instituciones- Para (Louffat, 2018, pág. 76) las instituciones pueden ser privadas o públicas como los centros de educación superior representados por universidades e institutos de formación



laboral, o los colegios profesionales donde se agremian especialistas de un determinado campo laboral, el ministerio de trabajo, que reúne a trabajadores desocupados o potenciales nuevos trabajadores las empresas tipo “servís”, o las cooperativas, que pueden dotar de personal a quien lo requiera.

-Eventos.- Para (Louffat, 2018, pág. 76) en determinados eventos suelen concurrir organizaciones que ofertan, así como personas que están en busca de trabajo. En esta categoría podríamos incluir las ferias laborales en las que, por lo general, la empresa ofertante realiza una conferencia o presentación acerca de ella, además de exponer sus requerimientos de contratación y los beneficios que ofrece este es un medio “face to face”, es decir una forma de contacto directo entre las partes interesadas.

-Medios virtuales.- Según (Louffat, 2018, pág. 76) hoy en día, la internet es un medio ideal de enlace entre ofertantes y demandantes. El empleo de archivos y mecanismos de computación e informáticas, caracterizados por la rapidez del contacto, se hacen presentes. las ventajas de este medio están en que es masivo reciclable, dinámico y de costos relativamente bajos.

-Las personas.- “Esta fuente está basada en las relaciones o el network de familiares y amigos que conocedores de ofertas de trabajo, les comunican a sus allegados la información de la



convocatoria para que puedan participar en el proceso”. (Louffat, 2018, pág. 77)

B) Fuentes internas

Para (Louffat, 2018, pág. 78) son aquellas que privilegian al desarrollo de carrera de trabajadores “antiguos” o que ya forman parte de la institución. La dinámica en este proceso interno se manifiesta por los movimientos verticales u horizontales de un trabajador, que le permitan crecer laboralmente y ser reconocido por ellos.

Algunas medidas que pueden contribuir con esto son:

-Los ascensos.- “Por los cuales un trabajador asciende jerárquicamente en su línea de carrera.” (Louffat, 2018, pág. 78)

-Las transferencias.- “Que se constituyen en movimientos horizontales de rotación entre puestos y / o áreas de trabajo”. (Louffat, 2018, pág. 78)

-Las trasferencias con ascensos.- “Que son una combinación de los dos anteriores y producen un ascenso jerárquico en áreas diferentes, de acuerdo con la progresión de carrera”. (Louffat, 2018, pág. 78)



2.2.4.3. Selección

Para (Louffat, 2018, pág. 87) la selección es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan, en estricto orden de mérito, con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos para ocupar el puesto vacante ofertado por la institución en la convocatoria.

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas.

“La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible”. (Vallejo Chávez, 2015, pág. 55)

Por lo general el proceso de selección en las organizaciones comprenden las siguientes etapas:

A) Entrevista

Esta etapa consta de la conversación inicial que se entabla con el candidato y que permite tener una “primera impresión”, así como lograr apreciar su manera de desenvolverse y manifestar sus competencias clave y habilidades, tales como presentación personal



, comunicación , actitudes de ética y valores , etc. (Louffat, 2018, pág. 91)

B) Pruebas de competencia

Para (Louffat, 2018, pág. 92) son exámenes (también llamados test) que buscan medir en un candidato sus competencias específicas, conocimientos, habilidades y actitudes para ocupar un puesto vacante, o también para medir sus potencialidades futuras en otros puestos.

Las pruebas técnicas buscan evaluar, principalmente el conocimiento sobre un tema, asunto especialidad o ítems de cultura general. Por su parte las pruebas psicotécnicas se enfocan por lo general en evaluar las habilidades y actitudes del candidato.

C) Verificación de antecedentes y referencias

Según (Louffat, 2018, pág. 95) esta actividad consiste en verificar la validez sobre los datos esenciales señalados en el CV o en la entrevista; a saber:

-Certificados de estudios, grados académicos o títulos profesionales, para comprobar que fueron obtenidos en instituciones educativas reconocidas por la ley.



-Experiencia y desempeño laboral, para verificar que el candidato haya trabajado en los lugares citados y observar el real comportamiento de sus funciones.

-Antecedentes policiales, para confirmar que no haya tenido problemas con las fuerzas del orden, en actos que hayan atentado contra la tranquilidad y la seguridad ciudadana.

-Antecedentes judiciales, para verificar que el candidato no haya tenido problemas con la justicia en cualquier fuero (laboral, civil o penal).

-Antecedentes financieros, para constatar que el candidato no tenga problemas de orden financiero o deudas con instituciones crediticias.

D) Examen medico

Este examen busca comprobar la plenitud fisiológica del candidato, es decir que tenga las condiciones de salud que le permitan desempeñar cabalmente sus funciones y evitar riesgos en el ejercicio de estas, en concordancia con las normas de seguridad e higiene industrial. (Louffat, 2018, pág. 95)

E) Contratación de seleccionados

“Finalmente, el candidato que ha pasado todas las pruebas, según el estricto orden de méritos, será contratado y asumirá la



titularidad del puesto o cargo vacante ofrecido por la institución”.

(Louffat, 2018, pág. 95)

2.2.1.4. Capacitación

“Es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial humano que se encarga de ofrecer condiciones necesarias para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo”. (Louffat, 2018, pág. 138).

Los programas de capacitación tienen varios objetivos. En primer lugar, los vendedores deben conocer a los clientes y aprender a establecer relaciones con ellos, de manera que el programa de capacitación deberá de entrenarlos con respecto a los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, motivos hábitos de compra. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2017, pág. 407)

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (Vallejo Chávez, 2015, pág. 91)

Para (Louffat, 2018, pág. 137) el proceso de capacitación comprende cuatro etapas.



A) Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Según (Louffat, 2018, pág. 140) la necesidad de capacitación es el punto de inicio para poder establecer un programa, proceso o actividad de capacitación. La idea es descubrir a priori en que aspectos se debe focalizar la capacitación.

-Necesidad como carencia, ante la ausencia o falta de nivel de competencia.

-Necesidad como voluntad de cambio para adecuarse a nuevas circunstancias.

-Necesidad como sensación percibida por el colectivo en su conjunto.

-Necesidad relativa, basada en la comparación.

B) Diseño de la capacitación

El diseño contemplado en esta etapa debe desarrollar los aspectos de contenido o fundamentos pedagógicos del programa de capacitación. Según Pineda (1995), citado por Andrés (2005; 132) cada programa de capacitación deberá contemplar:

-Las necesidades detectadas

-Objetivos perseguidos



-Características de los alumnos, la situación y el entorno.

-Requisitos de los contenidos de un curso: relevantes, adaptables, pertinentes y transferibles, actualizados, secuenciales, graduados, constituidos.

C) Implementación de la capacitación

Para (Louffat, 2018, pág. 143) en esta etapa debe operacionalizarse la ejecución de los programas, actividades o cursos de capacitación, para lo cual habría que definir algunos tópicos específicos que básicamente, responden las siguientes preguntas:

-¿Quiénes son los capacitadores?

-¿Dónde se produce la capacitación?

-¿Cómo serán el local y las instalaciones para la capacitación?

-¿Cuál será la distribución de los participantes?

-¿Cuándo se llevara a cabo?

D) Evaluación de la capacitación

Según (Louffat, 2018, pág. 152) ¿Cómo saber si un programa, curso o actividad de capacitación ha sido eficaz y eficiente? . La forma natural de determinarlo es a partir de una evaluación que procure medir la generación de valor económico (referido a la



entidad financiera de la inversión realizada) y la de valor social (que busca medir el mejoramiento de las potencialidades individuales del trabajador y de la organización como un todo).

La situación inicial: es el momento que se refiere a la “medición” del futuro capacitado, es decir a como se encuentra antes de iniciar el proceso; es una especie de diagnóstico de las necesidades de capacitación de los trabajadores y de la institución

La situación deseada: es la proyección, a un segundo momento, de lo que el capacitado debe lograr con la capacitación; se encargara de analizar la marcha del proceso de enseñanza – aprendizaje y el avance de los objetivos iniciales planteados.

La situación lograda: es lo que efectivamente se ha conseguido como resultado concreto en la práctica con la capacitación seguida; también se le conoce como “evaluación sumativa”.

La situación mantenida: es la capacidad de medir el impacto y la transferencia del know-how recibid a otros compañeros y a la organización, con la prospección de impactar cuantitativa y cualitativamente.

2.2.4.5. Administración del desempeño

Para (Dessler, 2015, pág. 227) la administración de desempeño tiene diferentes significados para las personas. Algunos utilizan el término



como sinónimo de “evaluación de desempeño”. No obstante, en realidad la administración del desempeño implica algo más que el énfasis que hace la evaluación del desempeño en el establecimiento de estándares laborales , en la medición del desempeño , y en el hecho de proporcionar retroalimentación una o dos veces al año .La administración de desempeño consiste en definir , medir , motivar y desarrollar-de manera continua- el desempeño dirigido a metas de trabajadores .Esto implica asegurarse de que las metas del empleado estén vinculadas con las metas estratégicas y operativas de la compañía ; brindar a los subalternos retroalimentación oportuna acerca del desempeño ;suministrarle los recursos y la capacitación que necesiten para realizar sus labores y tareas ; recompensar un buen desempeño y verificar de manera continua su rendimiento.

A) Gestión de la cartera de clientes

Una vez que hemos establecido como base de la fidelización el valor amplio del cliente, es el momento de conocer cuál es el valor de la cartera de clientes de una empresa, para saber, de forma objetiva, si realmente es importante realizar esfuerzos para fidelizar a los clientes, es decir saber cuál es el rendimiento económico que podemos conseguir de estos esfuerzos.

Para ello hemos desarrollado un modelo matemático simple que nos ayuda a cuantificarlo a partir del reconocimiento de los inductores de valor, que según la definición propuesta en el apartado anterior podemos aceptar que son aquellos que nos



cuantifican los ingresos totales del cliente individual más los que genera por influencia en el mercado. Ahora bien, hemos hablado de influencia o prescripción positiva, pero eso solo se producirá cuando el cliente está satisfecho mientras que la insatisfacción, por el contrario, creará una influencia o prescripción negativa, de tal forma que el cliente satisfecho puede multiplicar su valor de forma exponencial, mientras que un cliente insatisfecho, aunque pueda parecer rentable por las transacciones que realiza, puede producir un enorme valor negativo por influencia. Entonces cuando queremos valorar una cartera de clientes debemos tener en consideración estos puntos, es decir, hay que considerar:

- Los ingresos generados por el cliente.
- Los ingresos generados por la influencia positiva de los clientes en el mercado.
- Los ingresos perdidos por la influencia negativa de los clientes en el mercado.
- El número de años como cliente activo

(Cuesta, 2012, pág. 19)

B) Cumplimiento de Metas

Según (Bohlander, Snell, & Morris , 2018, pág. 330) como un objetivo principal de la junta de evaluación o sesión de retroalimentación es elaborar planes para mejorar, es importante



enfocar la atención del empleado en el futuro en lugar de en el pasado:

- Hacer hincapié en las fortalezas que el empleado pueda desarrollar en lugar de en la debilidad que deba vencer.
- Descartar las tareas no productivas.
- Limitar los planes de crecimiento a unos cuantos puntos que puedan lograrse en un periodo razonable y describir como se alcanzarán. Los planes pueden incluir una lista de recursos, información de contacto de personas que puedan ayudar al empleado a alcanzar sus metas y cronogramas para asegurar su cumplimiento.
- Resaltar la forma en la que tanto la persona como el empleado sobresaldrán si se alcanzan las metas.

Para (Chavenato, 2008, pág. 244) muchas organizaciones cuentan con distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

- Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.



- El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
- Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
- Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

C) Seguimiento Cotidiano

Para (Bohlander, Snell, & Morris , 2018, pág. 340) con frecuencia tanto gerente como empleados son felices de poder concluir las revisiones formales de desempeño y archivar el formato de evaluación .Como se ha mencionado un mejor enfoque es tener charlas informales periódicas, quizás cada trimestre, para hacer el seguimiento de los temas analizados. Esta rutina coloca a los gerentes en una posición más de “coach” que de juez .Si usted es un gerente de ventas ¿debe esperar para evaluar empleados una o dos veces al año? Es probable que no y que desee monitorear sus ventas forma semanal o mensual. ¿Un vendedor cumplió con su número de contactos de la semana? ¿Por qué? ¿El vendedor cierra la venta con las personas que contacta? Si en un plazo de seis meses el vendedor no ha alcanzado sus metas, ¿Cómo puede ayudarle sin no le ha dado retroalimentación continua? La falta de ventas difícil superar en este punto.

No solo los vendedores requieren retroalimentación continua.



Todos los empleados se pueden beneficiar de conversaciones cotidianas con sus gerentes sobre su desempeño. Los gerentes necesitan en una dialogo constantes con sus subordinados. Una vez que ambos han tenido varias conversaciones, se presenta un flujo e intercambios de ideas, algunas con el potencial de servir como catalizadores de la mejora dentro de la organización. El propósito al final es que ambas partes mejoren.

La retroalimentación continua a los empleados les ayuda a saber cuál es su posición cuando reciben evaluaciones formales. Como resultado, se alivia la ansiedad que experimentan durante las evaluaciones formales y se puede entablar una conversación más significativa entre supervisores y empleados. Si estos son sorprendidos por sus revisiones, es seguro afirmar que los supervisores no les brindaron retroalimentación continua.

D) Gestión de cobranza

Una venta deberá considerarse efectiva hasta que ingresa el importe a los ingresos de la empresa mediante efectivo, cheques o transferencias electrónicas.

Una empresa que no convierte en efectivo sus cuentas por cobrar se queda sin los recursos suficientes para el correcto funcionamiento de sus ciclos operativos de producción y venta, lo cual puede, por una parte, conducirla hacia la escasez de recursos y



detener sus ciclos operativos, y por la otra, a multiplicar los clientes deudores.

Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza es una labor de gran importancia en la administración de las empresas. (Morales Castro & Morales Castro, 2014, pág. 60)

2.2.2.5. Remuneración

Según (Louffat, 2018, pág. 188) la estructura salarial es la herramienta técnica que permite una clasificación ordenada y equitativa de las remuneraciones que se otorgan en los diversos niveles jerárquicos y áreas de trabajo de una empresa, desde el puesto de mayor rango hasta el último nivel jerárquico. Estas estructuras salariales se basan en dos elementos clave: el análisis de **factores internos** (constituidos por la evaluación de puestos, los méritos por competencias y por productividad) y el de los **factores externos**, constituido por los dispositivos legales y la revisión del mercado salarial, es decir, lo que se paga por determinado puesto en el mercado y en el contexto específico de acción; este último análisis funciona como referencia para las remuneraciones que se pagan en las diversas categorías o puestos de la empresa.



“Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entrega a los trabajadores y que se derivan de su empleo por desempeñar tareas en la organización”. (Louffat, 2018, pág. 188)

“Cada colaborador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades a cambio recibe una retribución conveniente: la remuneración; esta tiene tres componentes fundamentales: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones”. (Vallejo Chávez, 2015, pág. 83)

A) Salario

Quizás haya notado que con frecuencia la cuestión del salario surge cuando se habla acerca de satisfacción laboral. Para muchas personas, el salario esta correlacionado con la satisfacción laboral y la felicidad en general, pero el efecto suele ser menor una vez que el individuo alcanza un nivel estándar de vida cómoda. (Arbaiza Fermini, 2017, pág. 216)

B) Remuneración variable

Para (Dessler, 2015, pág. 334) generalmente se refiere a un plan de incentivos que vincula la remuneración de un grupo o un equipo con alguna medida de rentabilidad general de la empresa (o de la unidad); un ejemplo son los planes de participación en las utilidades. Sin embargo, aunque parezca confuso, algunos expertos utilizan el término remuneración variable para referirse a los planes de incentivos para trabajadores individuales.



“Los planes de comisiones directas pagan a los vendedores solo por los resultados. Los planes de comisiones suelen atraer a muy buenos vendedores, quienes ven con claridad que sus esfuerzos originan retribuciones”. (Dessler, 2015, pág. 342)

C) Prestaciones

Una de las primeras preguntas que plantean muchos candidatos es ¿Cuáles son sus prestaciones? las prestaciones, es decir, los pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por trabajar en una empresa, representan una parte importante en su remuneración. Incluye cuestiones como los seguros de vida y gastos de médicos, las pensiones, el tiempo libre remunerado y los cuidados infantiles. (Dessler, 2015, pág. 364)

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Capital humano

“El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”. (Chavenato, 2008, pág. 52)

2.3.2. Capital

“Es la cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad; en las personas, es su grado de formación y capacidad”. (Vallejo Chávez, 2015, pág. 29)



2.3.3. Capacitación

“Es dotar al colaborador de los saberes necesarios para desempeñar cabalmente las funciones para las que fue contratado”. (Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín, 2017, pág. 99)

2.3.4. Competencia

“Aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”. (Vallejo Chávez, 2015, pág. 29)

2.3.5. Decisiones

“Elecciones hechas entre dos o más alternativas”. (Judge, 2013, pág. 175)

2.3.6. Desarrollo organizacional

“Enfoque especial sobre el cambio organizacional en el cual los empleados formulan e interpretan el cambio que se necesita”. (Dessler, 2015, pág. 210)

2.3.7. Dedicación

“Dedicarse significa ocupar la mente y el tiempo en algo. La persona dedicada tiene una actitud favorable hacia su objeto de dedicación. Cuando ese objeto es una organización, la persona da tiempo de su vida a su trabajo, y su trabajo es una parte importante de ella”. (Maristany, 2014, pág. 19)

2.3.8. Desarrollo profesional

“Busca orientar los esfuerzos de generar aprendizaje hacia la especialización”. (Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín, 2017, pág. 109)



2.3.9. Evaluación de desempeño

“Evaluación de desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a los estándares de desempeño”. (Dessler, 2015, pág. 226)

2.3.10. Entrevista de trabajo

“Pocos candidatos son contratados sin una entrevista. Sin embargo, los entrevistadores hacen juicios que con frecuencia resultan erróneos y se forman impresiones anticipadas que se asimilan con mucha rapidez”. (Judge, 2013, pág. 335)

2.3.11. Formación

“Prepara, a quien la recibe, para una profesión en particular”. (Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín, 2017, pág. 99)

2.3.12. Gestión

“Efectuar acciones para el logro de objetivos”. (Vallejo Chávez, 2015, pág. 30)

2.3.13. Humano

“Relativo al hombre o propio de él”. (Vallejo Chávez, 2015, pág. 29)

2.3.14. Las entrevistas

“La entrevista, es la técnica más común utilizada en los procesos de reclutamiento, la cual permite a los evaluadores tener un acercamiento con los candidatos y percibir tanto las competencias como la adaptabilidad de los mismos a la filosofía y objetivos organizacionales”. (Maristany, 2014, pág. 19)

2.3.15. Proceso

“Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden



determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras”. (Chavenato, 2008, pág. 16)

2.3.16. Rangos salariales

“Serie de escalafones o niveles dentro de un escalafón salarial que, por lo regular, se basan en los años de servicio prestados”. (Dessler, 2015, pág. 314)

2.3.17. Remuneración de los trabajadores

“Todas las formas de retribuciones o pago destinadas al personal, que se derivan de su empleo”. (Dessler, 2015, pág. 296)

2.3.18. Ética

“Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales”. (Alles, 2010, pág. 359)

2.3.19. Trabajo en equipo

“Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal”. (Alles, 2010, pág. 350)

2.4. Variable(s)

2.4.1. Variable (s)

- PROCESO DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

2.4.2. Conceptualización de la Variable (s)

Tabla 1: Conceptualización de la Variable

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES
Proceso de administración del talento humano	<p>“Administrar el talento” tiene diferentes significados para las personas .Cuando muchos gerentes hablan de la “administración del talento “en la actualidad, simplemente se refieren a administrar con la finalidad de adquirir, mejorar y retener a sus mejores empleados. Por ejemplo “debemos asegurarnos de contar con prácticas de retención para evitar perder talento valioso”. Para ser más precisos, definiremos la administración del talento como el proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar, desarrollar, administrar y remunerar a los empleados. (Dessler, 2015, pág. 55)</p>	<p>1.- ANALISIS DE PUESTO Según la administración del talento humano empieza con la comprensión de cuales puestos necesitan cubrirse, y de los rasgos humanos y habilidades que los empleados necesitan para realizar el trabajo de manera eficaz. (Dessler, 2015, pág. 55)</p>
		<p>2.- RECLUTAMIENTO El reclutamiento es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de atraer candidatos que ostente las competencias necesarias y estén interesados en cubrir las vacantes disponibles que ha ofertado una institución. (Louffat, 2018, pág. 76)</p>
		<p>3.- SELECCION La selección es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan, en estricto orden de mérito, con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos para ocupar el puesto vacante ofertado por la institución en la convocatoria. (Louffat, 2018, pág. 87)</p>
		<p>4.- CAPACITACION Es el proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial humano que se encarga de ofrecer condiciones necesarias para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo. (Louffat, 2018, pág. 138)</p>
		<p>5.-ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO La administración de desempeño tiene diferentes significados para las personas. Algunos utilizan el término como sinónimo de “evaluación de desempeño”. No obstante, en realidad la administración del desempeño implica algo más que el énfasis que hace la evaluación del desempeño en el establecimiento de estándares laborales , en la medición del desempeño , y en el hecho de proporcionar retroalimentación una o dos veces al año. (Dessler, 2015, pág. 227)</p>
		<p>6.-REMUNERACION La remuneración y compensación representan el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de retribuir el desempeño laboral de sus trabajadores mediante un pago en valores monetarios o de servicios /especies (estas últimas denominadas también prestación o compensaciones). (Louffat, 2018, pág. 186)</p>

Fuente: Elaboración Propia

2.4.3. Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	1.- ANALISIS DE PUESTO	<ul style="list-style-type: none">• Actividades laborales• Contexto del puesto• Requisitos humanos
	2.- RECLUTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Fuentes Externas• Fuentes Internas
	3.- SELECCION	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista• Pruebas de competencia• Examen medico• Contratación de seleccionados
	4.- CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico de las necesidades de capacitación• Diseño de la capacitación• Implementación de la capacitación• Evaluación de la capacitación
	5.- ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de la cartera de clientes• Cumplimiento de Metas• Seguimiento Cotidiano• Gestión de Cobranza
	6.- REMUNERACION	<ul style="list-style-type: none">• Salario• Remuneración Variable• Prestaciones

Fuente: Elaboración Propia



2.5. Marco Institucional

2.5.1. Caja Municipal de ahorro y crédito Huancayo

La Caja Huancayo, se constituyó al amparo del Decreto Ley 23039, del 14 de mayo de 1980, el cual autorizó la creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de los Concejos Provinciales al interior del país. Actualmente es una entidad, con autonomía administrativa, económica y financiera, regulada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), controlada y supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y Contraloría General de la República.

Mediante D.S. N° 191-86-EF, del 04 de junio de 1986 y la Resolución SBS N° 599-88, del 25 de julio de 1988, se autorizó el funcionamiento de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo, quien inició sus operaciones el 08 de agosto de 1988, constituyéndose en un importante instrumento financiero para el desarrollo económico.

Las operaciones de nuestra Institución están normadas por el D.S. 157-90-EF, del 28 de mayo de 1990, el cual tiene rango de ley, y por la Ley 26702 “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS“, del 09 de diciembre de 1996, en la que se establecen los requisitos, derechos, obligaciones, garantías, restricciones y demás condiciones de funcionamiento a que se sujetan las empresas que operan en el sistema financiero peruano.



2.5.2. Misión

Mejorar la vida de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades con soluciones integrales oportunas e innovadoras.

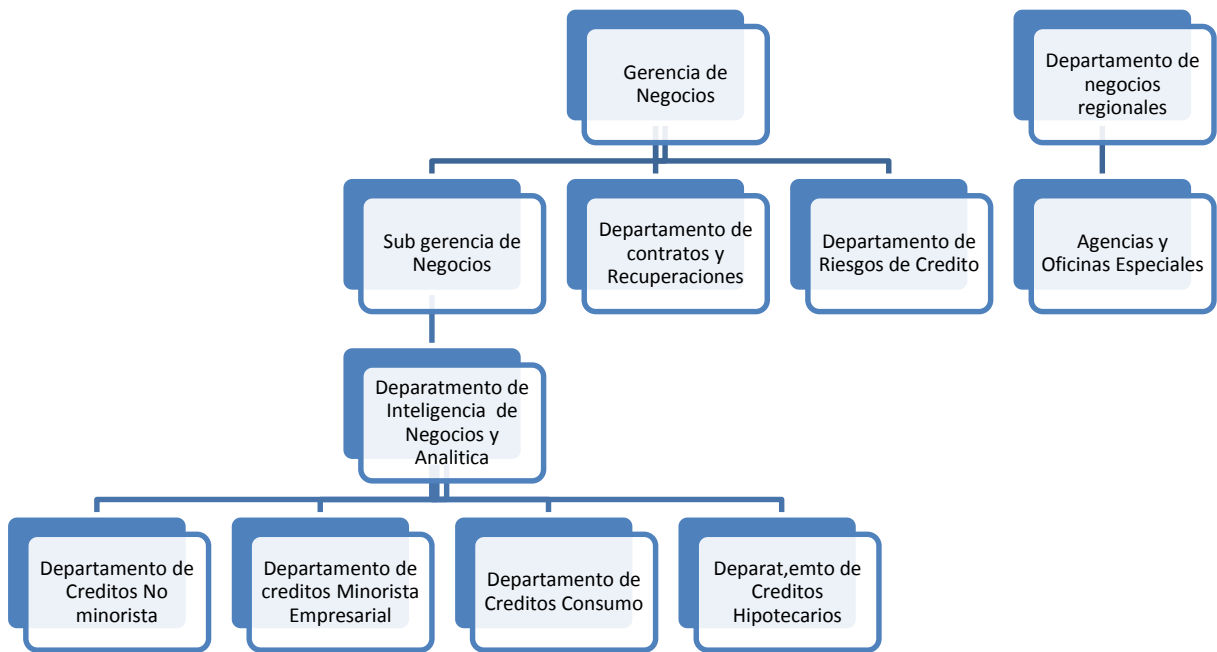
2.5.3. Visión

Ser el líder de la inclusión financiera, reconocido por la excelencia en el servicio.

2.5.4. Fines del comité de gobierno corporativo en el marco de las actividades desarrolladas por caja Huancayo

Velar por la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la alta gerencia, y el accionista único, estableciendo un balance y equilibrio entre los tres grupos, buscando fortalecer el papel del directorio, asegurando la idoneidad de sus miembros, fortaleciendo la función de supervisión de la alta gerencia mediante indicadores de desempeño alineados a nuestros objetivos estratégicos y fortalecer los sistemas de gestión de la organización, que incluye gestión de procesos, de riesgos, de continuidad de negocios, de crisis y control interno.

Organigrama de la Gerencia de Negocios



Fuente: Elaboración Propia

Figuras 2: Organigrama de la Gerencia de Negocios

Organigrama de la Agencia Wanchaq



Fuente: Elaboración Propia

Figuras 3: Organigrama de la Agencia Wanchaq



CAPITULO III:

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica. Según (Carrasco Diaz, 2005) la investigación es básica cuando “solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar su contenido”. Es la que se realiza con la finalidad de producir nuevos conocimientos para ampliar y profundizar las teorías sociales.

3.2. Enfoque de investigación

El presente trabajo tuvo un enfoque cuantitativo, ya que Hernández, Fernández & baptista citados por (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Rios, 2015, pág. 4) nos dicen que, en el enfoque de la investigación cuantitativa, se utiliza la estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico.



3.3. Diseño de la investigación

La investigación fue de nivel no experimental, en vista que no se manipulará la variable, los datos a reunir se obtendrán de los clientes de la empresa y esta se recolectara en un solo tiempo. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 126)

3.4. Alcance de la investigación

La presente investigación fue descriptiva en base a las observaciones realizadas, al respecto (Hernández, Fernández & baptista, 2010) señalan que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, el propósito es describir las tendencias de un grupo o población. (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Rios, 2015, pág. 78)

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

Según Mario Tamayo (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Rios, 2015, pág. 81)“La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Por tanto, la población estuvo conformada por 30 colaboradores del área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019.



3.5.2. Muestra

En la presente investigación fue censal ya que se trabajó con el total de la población, por considerarse una pequeña cantidad. Por lo tanto, la muestra para el presente trabajo está constituida por 30 colaboradores del área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco.

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1 Técnica(s)

Para un estudio adecuado se utilizó la técnica siguiente:

-Encuesta

3.6.2 Instrumento(s)

- El instrumento utilizado fue el cuestionario

3.7. Procesamiento de datos

Para la presente investigación, se encuestó a los colaboradores de la empresa, cuyos datos se procesaron en el programa SPSS y EXCEL

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir el Proceso de la administración de talento humano en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019, se encuestó a 30 trabajadores, en el que se considera 40 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Proceso de la administración del talento humano	Análisis de Puesto	Actividades laborales	1, 2,
		Contexto del puesto	3,4,
		Requisitos humanos	5,6,
	Reclutamiento	Fuentes Externas	7,8,
		Fuentes Internas	9,10,
	Selección	Entrevista	11,12,
		Pruebas de competencia	13,14
		Examen medico	15,16
		Contratación de seleccionados	17,18,



Capacitación	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	19,20,
	Diseño de la capacitación	21,22,
	Implementación de la capacitación	23,24
	Evaluación de la capacitación	25,26,
Administración de Desempeño	Gestión de la cartera de clientes	27,28
	Cumplimiento de Metas	29,30,
	Seguimiento Cotidiano	31,32
	Gestión de Cobranza	33,34
Remuneración	Salario	35,36,
	Remuneración Variable	37,38
	Prestaciones	39,40

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 4: Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Medida	Promedio	Escala de Interpretación
Nunca	1,00 – 1,80	Muy inadecuado
Casi nunca	1,81 – 2,60	Inadecuado
A veces	2,61 – 3,40	Regular
Casi siempre	3,41 – 4,20	Adecuado
Siempre	4,21 – 5,00	Muy adecuado

Fuente: Elaboración propia



4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción del Proceso de la administración de talento humano en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

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

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

Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.983	40

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.983 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Proceso de la administración del talento humano

Para describir el Proceso de la administración de talento humano en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019 se describe las dimensiones de: Análisis de puesto, reclutamiento, selección, capacitación, administración de desempeño, remuneración. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Análisis de Puesto

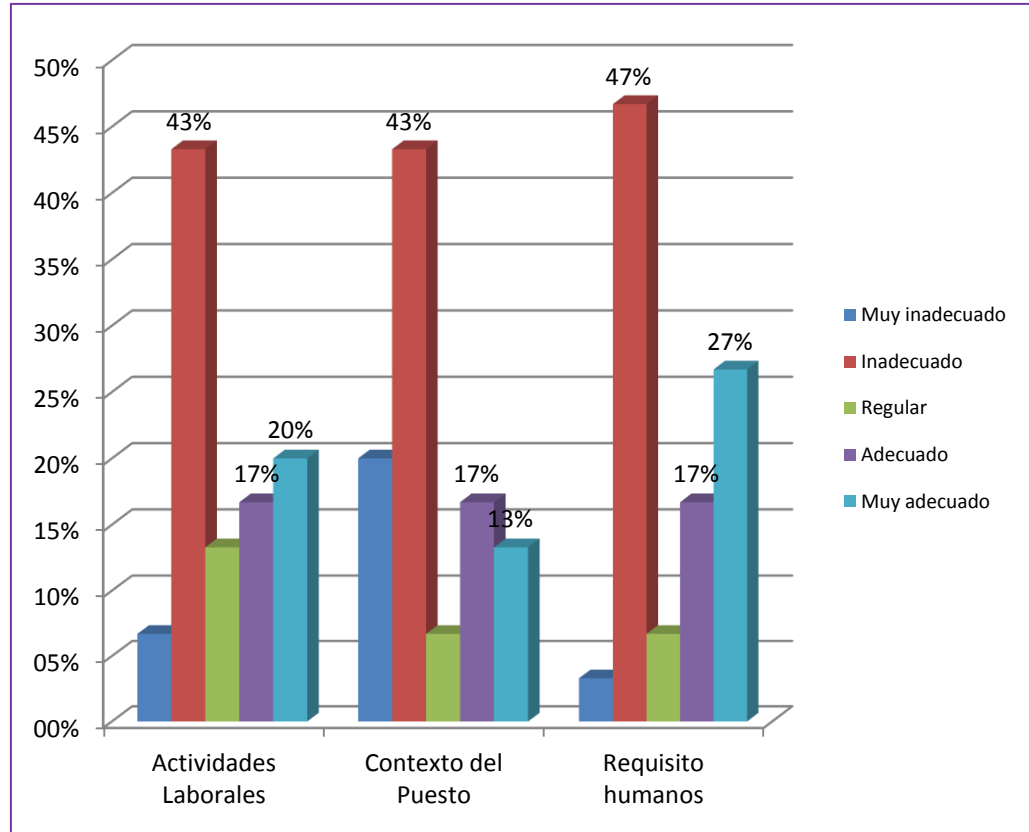
El objetivo es describir el análisis de puesto en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq- Cusco, 2019, los indicadores de la dimensión Análisis de puesto son: Actividades laborales, contexto del puesto, requisitos humanos.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Análisis de puesto

Tabla 6: Indicadores de la dimensión Análisis de puesto

	Actividades Laborales		Contexto del Puesto		Requisito humanos	
	f	%	F	%	f	%
Muy inadecuado	2	6,70%	6	20,0%	1	3,3%
Inadecuado	13	43,3%	13	43,3%	14	46,7%
Regular	4	13,3%	2	6,7%	2	6,7%
Adecuado	5	16,7%	5	16,7%	5	16,7%
Muy adecuado	6	20,0%	4	13,3%	8	26,7%
Total	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia



Figuras 4: Indicadores de la dimensión, Análisis de puesto

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- El 43% de los trabajadores considera que las actividades laborales son inadecuadas para el análisis de puestos, mientras un 20% considera que el que las actividades laborales son muy adecuadas, para el análisis de puesto, esto nos demuestra que no se da a conocer información acerca de las actividades reales del puesto antes de postular a la plaza vacante.



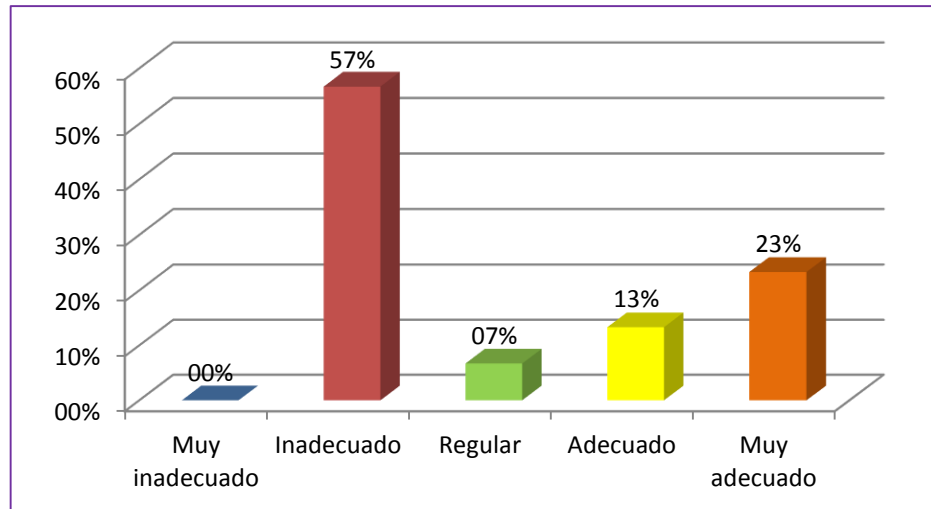
- El 43% de los trabajadores considera que el contexto del puesto es inadecuado para el análisis de puesto y el 17% considera que el contexto del puesto es adecuado para el análisis de puesto, lo que nos demuestra que el contexto del puesto presenta dificultades en el horario laboral, número de personas con la que trabaja, el espacio de escritorios, etc.
- El 46,7% de los trabajadores considera que los requisitos humanos son inadecuados para el análisis de puesto, mientras el 27% considera que los requisitos humanos son muy adecuados para el análisis de puesto, lo que evidencia que muchos de los trabajadores no cuentan con conocimientos o habilidades relacionadas, por falta de información en el perfil de los asesores de negocio.

B) Resultados de la dimensión Análisis de puesto

Tabla 7: Análisis de Puesto

	f	%
Muy inadecuado	0	0%
Inadecuado	17	56,7%
Regular	2	6,7%
Adecuado	4	13,3%
Muy adecuado	7	23,3%
Total	30	100,0%

Fuente: Elaboración propia



Figuras 5: Análisis de puesto

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

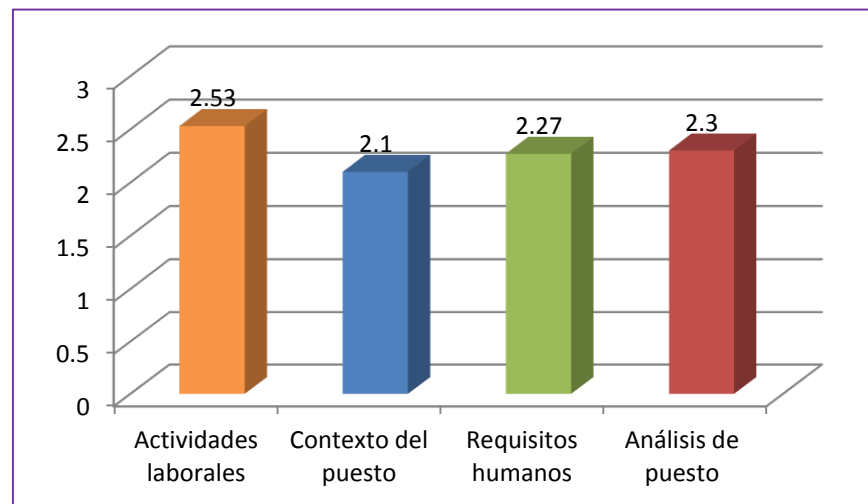
Los trabajadores encuestados en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq- Cusco, 2019, considera que el análisis de puesto es inadecuado con un porcentaje del 57%; mientras que un 23% considera que es muy adecuado. De los resultados obtenidos se puede mencionar que no se estaría tomando en cuenta las actividades laborales, contexto del puesto, y requerimiento humano que se necesitarían para realizar el trabajo de manera eficaz que conduzcan a que el personal permanezca un mayor tiempo en la institución, así mismo es importante mencionar que cierto proceso ha ido mejorando de un tiempo acá, lo cual es reflejado por el porcentaje de trabajadores que indican con un 23% que es muy adecuado.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Análisis de puesto

Tabla 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Análisis de puesto

	Promedio	Interpretación
Actividades laborales	2,53	Inadecuado
Contexto del puesto	2,10	Inadecuado
Requisitos humanos	2,27	Inadecuado
Análisis de puesto	2,3	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia



Figuras 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Análisis de puesto

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En general se observa que las actividades laborales son inadecuadas con un valor del 2,53; el contexto de puesto es inadecuado con un



promedio de 2,1 así mismo los requisitos humanos son inadecuados con un promedio de 2,27.

- Los resultados reflejan que el análisis de puesto se desarrolla de manera inadecuada con un valor promedio de 2,3 según baremación que nos demuestra que las actividades laborales, contexto de puesto y requisitos humanos no se estarían efectuando de la manera correcta para cubrir los puestos requeridos por la institución.

4.2.2 Reclutamiento

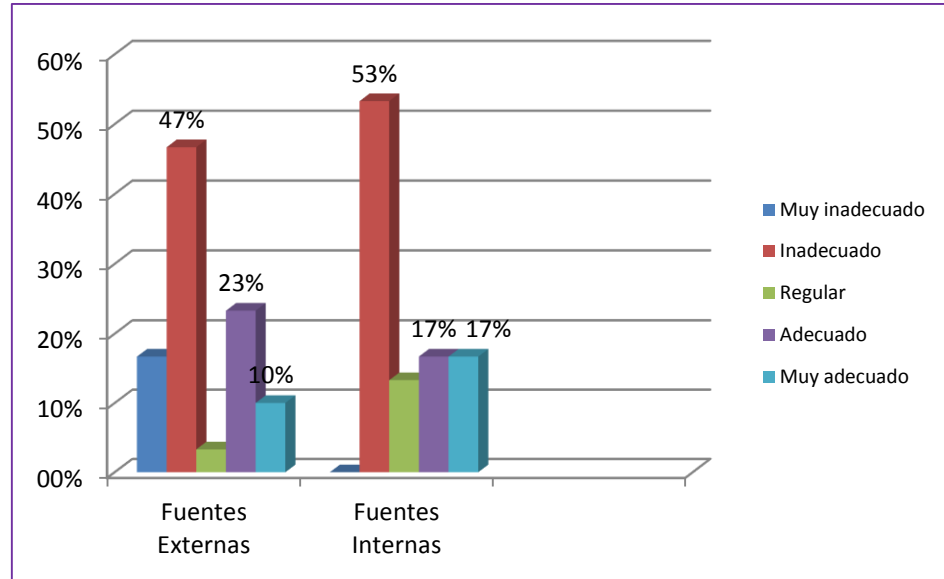
El objetivo es describir el reclutamiento en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019, para lo cual se consideró los siguientes indicadores: fuentes internas, fuentes externas.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Reclutamiento

Tabla 9: Indicadores de la dimensión Reclutamiento

	Fuentes Externas		Fuentes Internas	
	f	%	f	%
Muy inadecuado	5	16,7%	0	0,0%
Inadecuado	14	46,7%	16	53,3%
Regular	1	3,3%	4	13,3%
Adecuado	7	23,3%	5	16,7%
Muy adecuado	3	10,0%	5	16,7%
Total	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia



Figuras 7: Indicadores de la dimensión Reclutamiento

Fuente: Elaboración propia

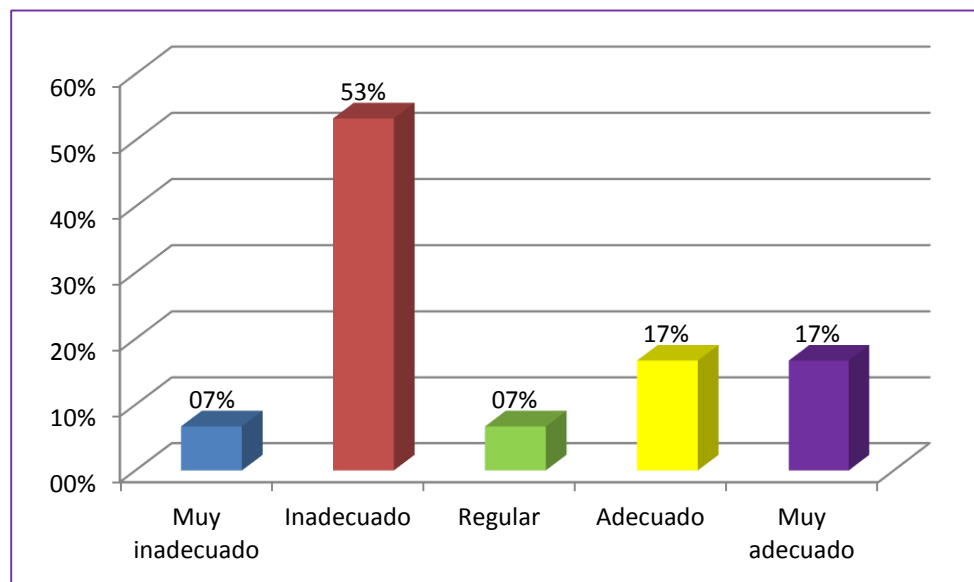
Interpretación y análisis:

- El 47% de los trabajadores encuestados considero que el reclutamiento externo es inadecuado; y el 23% lo considera como adecuado, mientras el 17% lo considera muy inadecuado. De acuerdo a los resultados obtenidos el reclutamiento externo es inadecuado debido a que no se realizan muchas convocatorias externas.
- El 53% de los trabajadores encuestados considera que el reclutamiento interno es inadecuado; el 17% de encuestados considera que es adecuado al igual que un 17% que afirma que es muy adecuado. Estos resultados nos indican que no existe muchas posibilidades de ascenso para cubrir puesto de forma horizontal o vertical.

B) Resultados de la dimensión Reclutamiento**Tabla 10: Reclutamiento**

	f	%
Muy inadecuado	2	6,7%
Inadecuado	16	53,3%
Regular	2	6,7%
Adecuado	5	16,7%
Muy adecuado	5	16,7%
Total	30	100,0%

Fuente: Elaboración propia

**Figuras 8: Reclutamiento**

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- El 53% de los trabajadores encuestados en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq-Cusco, 2019, considera que el proceso de reclutamiento es inadecuado; el 17% de los encuestados

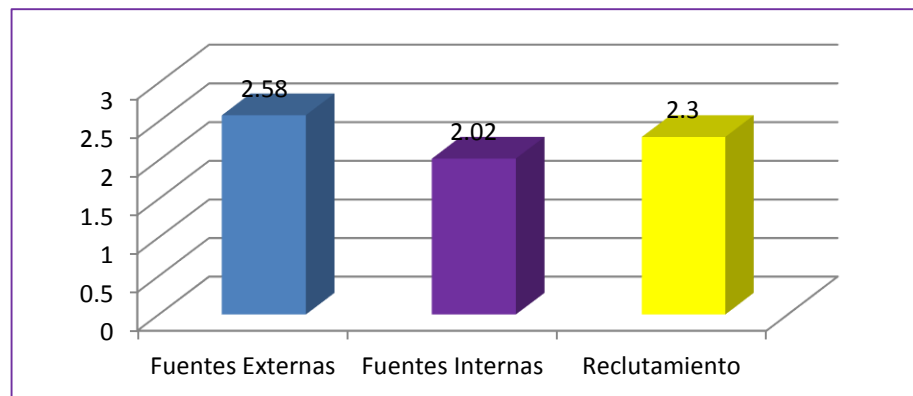
lo considera como Adecuado; así mismo el 17% lo considera como muy adecuado. Con los resultados obtenidos se puede mencionar que el proceso de reclutamiento no se está realizando de la manera correcta para atraer candidatos potenciales, debido a que no se lleva a cabo el correcto proceso, utilizando otros medios como son las de referencias de los mismos trabajadores refiriendo a amigos o ex compañeros de trabajo atraer personal nuevo, que realiza un proceso más corto para incorporarse en la agencia.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Reclutamiento

Tabla 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Reclutamiento

	Promedio	Interpretación
Fuentes Externas	2,58	Inadecuado
Fuentes Internas	2,02	Inadecuado
Reclutamiento	2,3	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia



Figuras 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Reclutamiento

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- En la comparación promedio de los indicadores del reclutamiento, se observa que el reclutamiento externo se encuentra en un nivel inadecuado con un promedio del 2,58; el reclutamiento interno arroja un promedio del 2.02 indicándonos que es inadecuado; y la dimensión reclutamiento por ende se encuentra en un nivel inadecuado con un promedio del 2,3 según la escala de baremación.
- Esto muestra que ambos reclutamientos son inadecuados, porque los jefes de aérea no informan o comunican sobre las oportunidades de ascender o ser transferido de puesto a sus trabajadores, para que puedan postular, así mismo no utilizan más medios externos de convocatoria para atraer personal calificado.

4.2.3 Selección

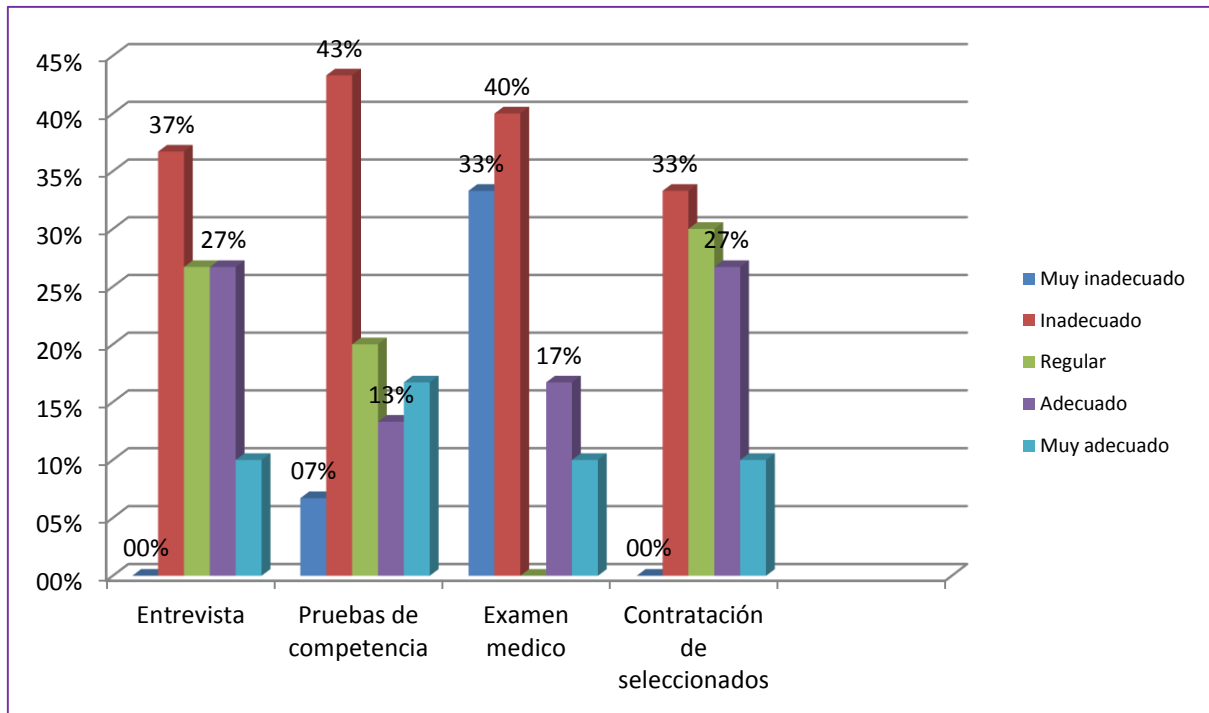
El objetivo es describir la selección en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019, se considera los siguientes indicadores: Entrevistas, pruebas e competencia, examen físico, contratación de seleccionados.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Selección

Tabla 12: Indicadores de la dimensión Selección

	Entrevista		Pruebas de competencia		Examen medico		Contratación de seleccionados	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	0	0,00%	2	6,7%	10	33,3%	0	0,00%
Inadecuado	11	36,7%	13	43,3%	12	40,0%	10	33,3%
Regular	8	26,7%	6	20,0%	0	0,00%	9	30,0%
Adecuado	8	26,7%	4	13,3%	5	16,7%	8	26,7%
Muy adecuado	3	10,0%	5	16,7%	3	10,0%	3	10,0%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia



Figuras 10: Indicadores de la dimensión Selección

Fuente: Elaboración propia



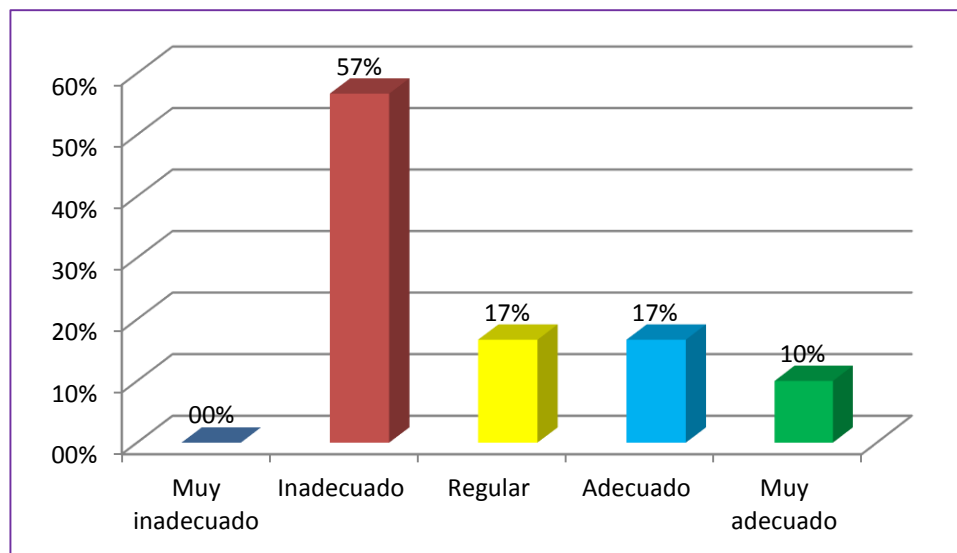
Interpretación y análisis:

- El 37% de los trabajadores encuestado considera inadecuadas las entrevistas de trabajo, el 27% considera que las entrevistas son regulares, y un 27% consideran que las entrevistas son adecuadas. Los resultados nos muestran que los trabajadores en su entrevista no pueden mostrar todas sus competencias y habilidades.
- El 43% de los trabajadores encuestados considera inadecuadas las pruebas de competencia, el 13% considera regular las pruebas de competencia. Éstos resultados nos indican que las pruebas de competencia deberían ser con temas más específicos según el perfil buscado.
- El 40% de los trabajadores encuestados considera inadecuado los exámenes médicos, el 33% lo considera muy inadecuado. Los resultados nos muestran que no se realizan adecuados exámenes médicos para la selección de su personal, ya que se necesita personal con adecuado estado físico y mental para cubrir el puesto deseado.
- El 33% de los trabajadores encuestados considera inadecuado la contratación de seleccionados, el 27% considera regular la contratación de seleccionados. Los resultados nos muestran que el personal considera poco específicas las cláusulas del contrato de trabajo

B) Resultados de la dimensión Selección**Tabla 13: Selección**

	f	%
Muy inadecuado	0	0,0%
Inadecuado	17	56,7%
Regular	5	16,7%
Adecuado	5	16,7%
Muy adecuado	3	10,0%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figuras 11: Selección**

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- EL 57% de los trabajadores encuestados en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq –Cusco, 2019 considera



inadecuada la selección de personal, el 17% considera que la selección es regular, así mismo otro 17% considera adecuada la selección de personal.

- De los resultados obtenidos podemos describir que la selección de personal no es adecuada debido a que no se cumple con el proceso de selección adecuadamente, el área de selección de personal por estar en la ciudad de Huancayo como su agencia central contrata personal evaluador cercano, (agencia de empleo) para que realice dicho proceso de selección, evitando contar con el personal idónea que se necesita para cubrir los puestos requeridos.

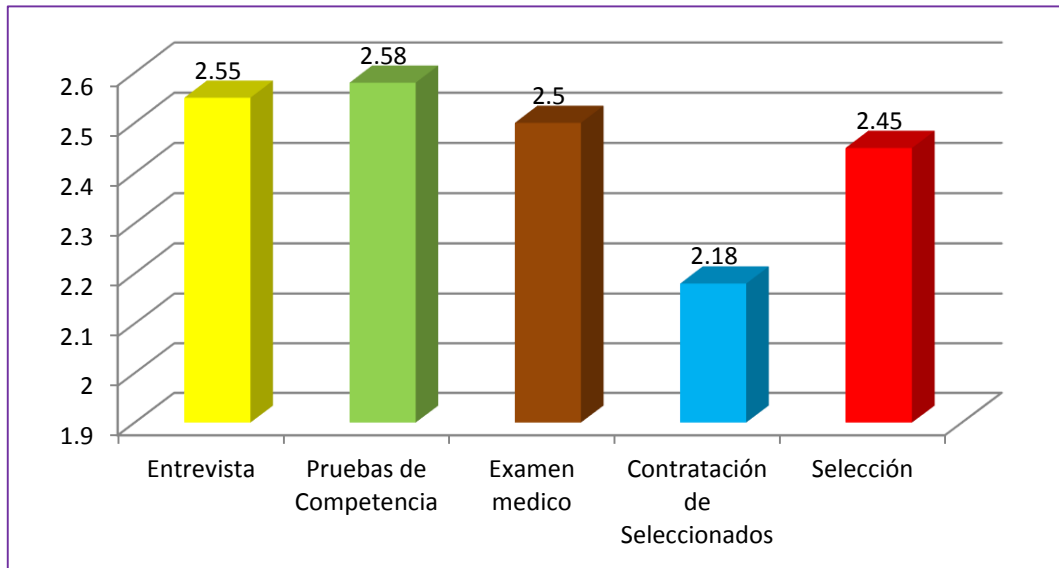
C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión

Selección.

Tabla 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Selección.

	Promedio	Interpretación
Entrevista	2,55	Inadecuado
Pruebas de Competencia	2,58	Inadecuado
Examen medico	2,50	Inadecuado
Contratación de Seleccionados	2.18	Inadecuado
Selección	2,45	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia



Figuras 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Selección

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la comparación promedio de los indicadores de la selección se observa que la entrevista se encuentra en un nivel inadecuado con un promedio de 2,55 el indicador pruebas de competencia se encuentra con un nivel inadecuado con un promedio de 2,58 así mismo los indicadores examen médico y contratación de seleccionados también se encuentran con un nivel inadecuado con un promedio de 2,5 y 2,18 respectivamente según la escala de baremacion.
- La dimensión selección se encuentra con un nivel inadecuado con un promedio de 2,45 lo que nos indica que no se cumple

adecuadamente el proceso de selección de personal, esto impidiendo contar con colaboradores potenciales.

4.2.4. Capacitación

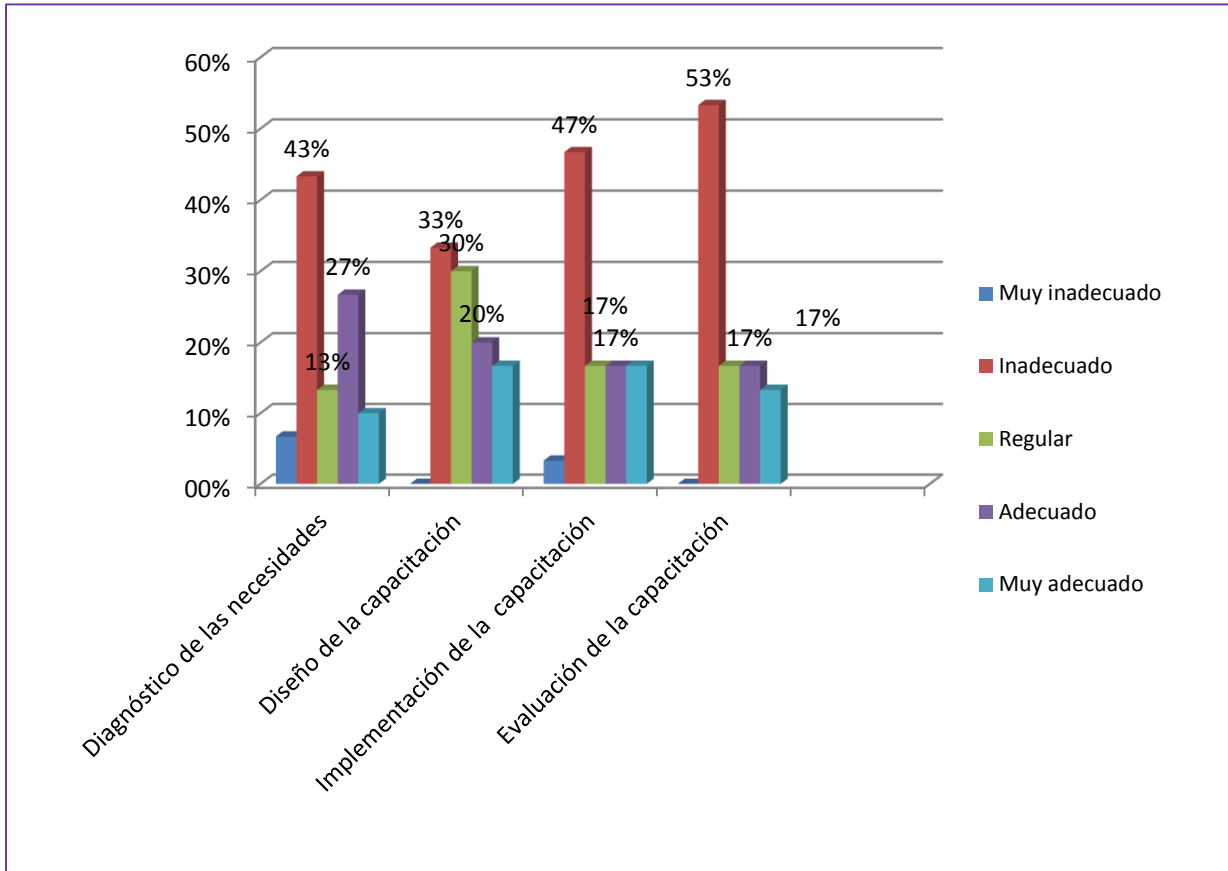
El objetivo es describir la Capacitación en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019, para dicha observación se considera los siguientes indicadores: diagnóstico de las necesidades de capacitación, diseño de la capacitación, implementación de la capacitación, evaluación de la capacitación.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Capacitación.

Tabla 15: Indicadores de la dimensión Capacitación

	Diagnóstico de las necesidades		Diseño de la capacitación		Implementación de la capacitación		Evaluación de la capacitación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	2	6,7%	0	0,00%	1	3,3%	0	0,00%
Inadecuado	13	43,3%	10	33,3%	14	46,7%	16	53,3%
Regular	4	13,3%	9	30,0%	5	16,7%	5	16,7%
Adecuado	8	26,7%	6	20,0%	5	16,7%	5	16,7%
Muy adecuado	3	10,0%	5	16,7%	5	16,7%	4	13,3%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia



Figuras 13: Indicadores de la dimensión Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- El 43% de los trabajadores encuestado considera que el diagnóstico de necesidades de las capacitaciones son inadecuadas, el 27% de los encuestados considera adecuadas el diagnóstico de las necesidades de capacitación. Los resultados nos muestran que no se observa las necesidades reales que se necesitan cubrir para que los trabajadores conozcan acerca de su trabajo.

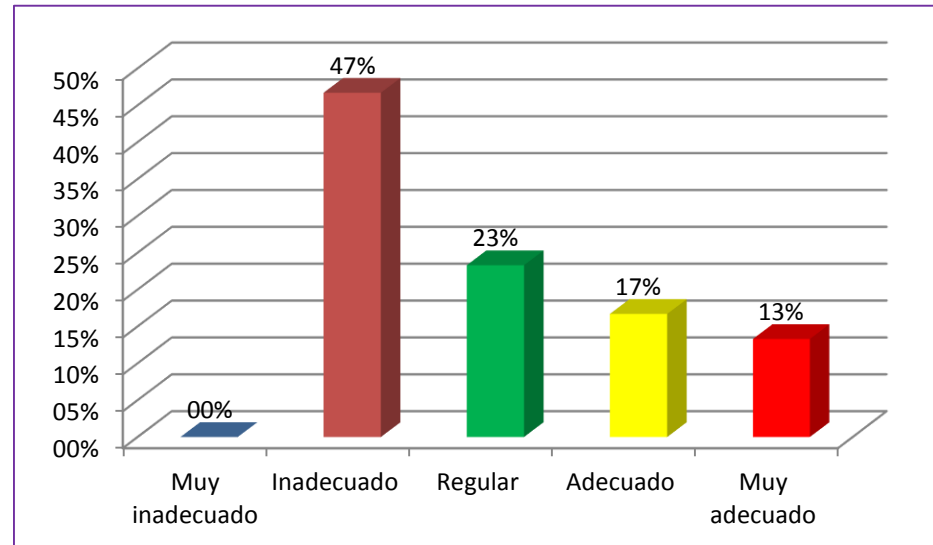


- El 33% de los trabajadores encuestados considera que el diseño de la capacitación es inadecuado, el 20% considera que el diseño de las capacitaciones es regular. La información recolectada nos muestra que la información dada en las capacitaciones no es muy relevantes, actualizados, y transferibles.
- El 47% de los trabajadores encuestados considera que las implementaciones de las capacitaciones son inadecuadas, 17% de los encuestados considera que la implementación de las capacitaciones es regular, el mismo porcentaje indica que son adecuadas. El porcentaje nos muestra que los trabajadores no se encuentran satisfechos con los capacitadores, instalaciones, y distribución de participantes.
- El 53% de los trabajadores encuestados considera que la evaluación de las capacitaciones es inadecuada, el 17% considera que la evaluación de las capacitaciones es regular, con el mismo porcentaje indican que es adecuado. Los resultados nos demuestran que no se realizan adecuadamente las evaluaciones o retroalimentaciones después de las capacitaciones impartidas.

B) Resultados de la dimensión Capacitación**Tabla 16: Capacitación**

	f	%
Muy inadecuado	0	0,0%
Inadecuado	14	46,7%
Regular	7	23,3%
Adecuado	5	16,7%
Muy adecuado	4	13,3%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figuras 14: Capacitación**

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación y análisis:

- El 47% de los trabajadores encuestados en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq- Cusco, 2019, considera que la dimensión de capacitación es inadecuada, el 23% considera que el proceso de capacitación es inadecuado, el 17% considera que son



adecuadas. De los resultados obtenidos se puede mencionar que el proceso de capacitación es inadecuado debido a que los encargados no utilizan el proceso de manera técnica, sistemática y permanente, lo cual ayudaría mejorar su desempeño.

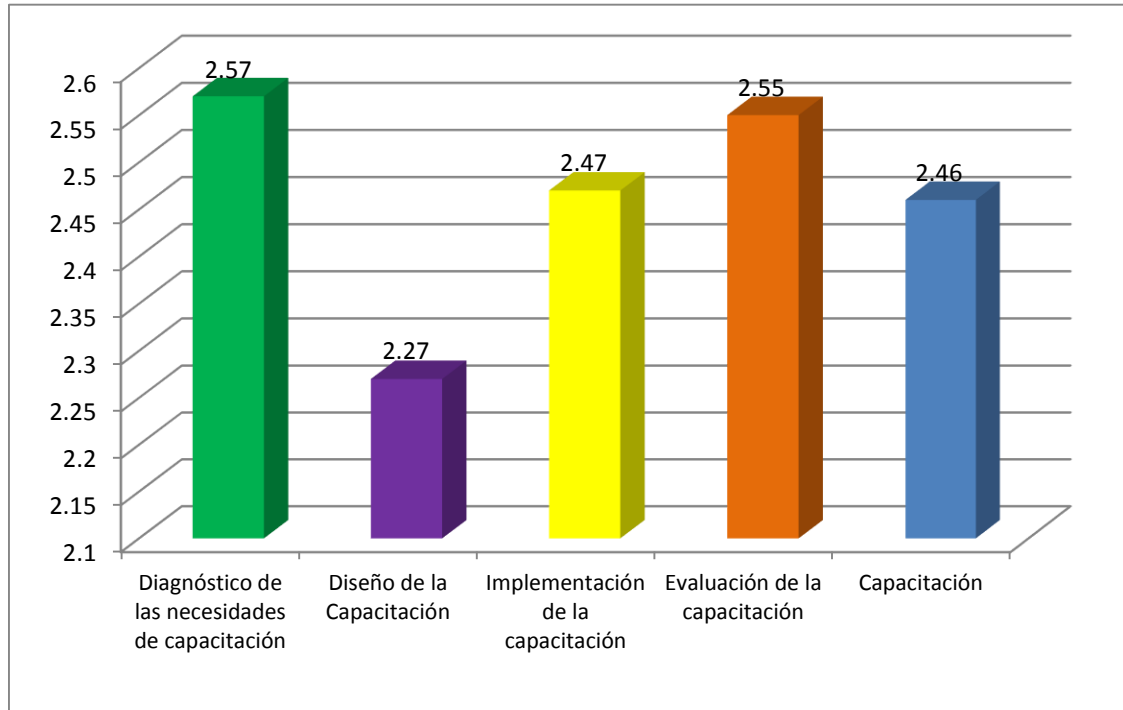
C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión

Capacitación

Tabla 17: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Capacitación

	Promedio	Interpretación
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	2,57	Inadecuado
Diseño de la Capacitación	2,27	Inadecuado
Implementación de la capacitación	2,47	Inadecuado
Evaluación de la capacitación	2,55	Inadecuado
Capacitación	2,46	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia



Figuras 15: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En general se observa que el diagnóstico de necesidades de capacitación se está dando de manera inadecuada con un promedio de 2,57 el diseño de la capacitación es inadecuado con un promedio de 2,27 la implementación de capacitación es inadecuada con un valor promedio de 2,47 así mismo la evaluación de la capacitación es inadecuada con un valor de 2,55 y por ende la dimensión de la capacitación tiene un promedio de 2,46 midiéndolo como inadecuada según la escala de baremacion. Los resultados reflejan

que en la institución no se tiene un adecuado plan del proceso de capacitaciones por lo cual muchos trabajadores desconocen todos los productos financieros que ofrece dicha institución.

4.2.5. Administración de desempeño

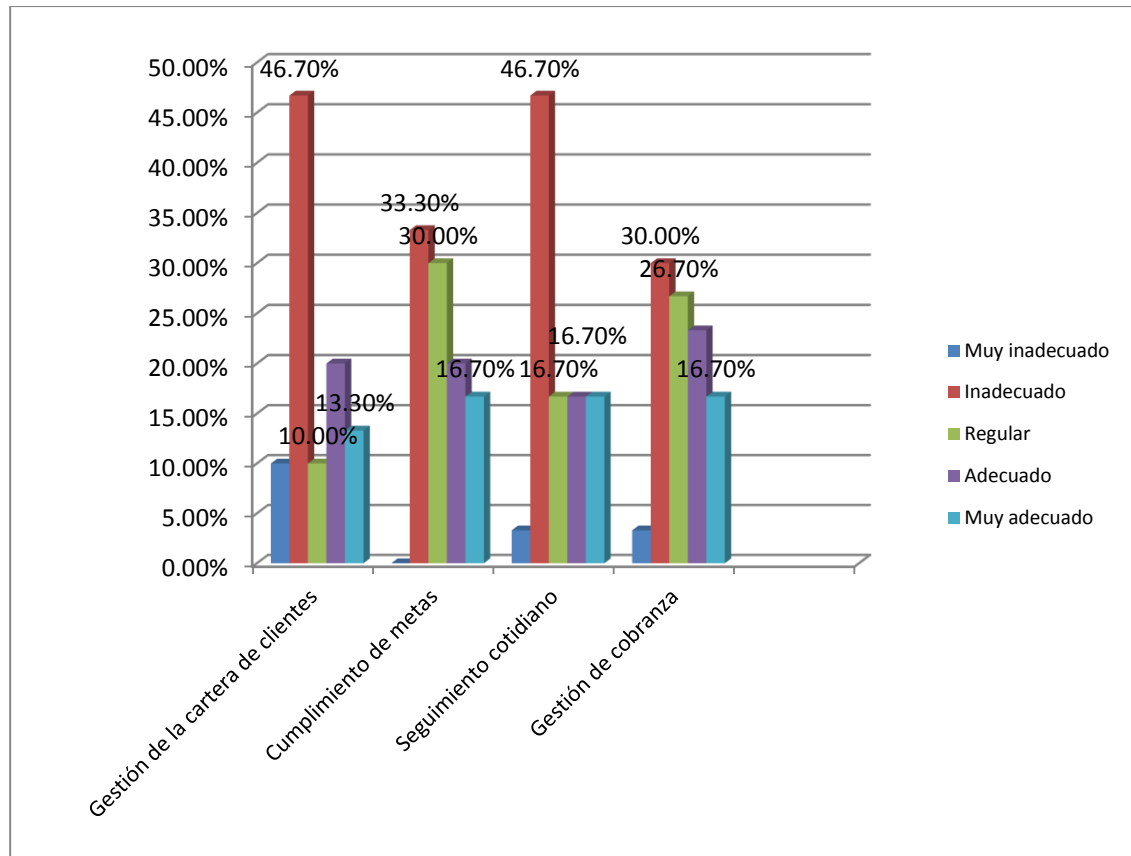
El objetivo es describir la Administración de desempeño en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019, para lo cual se considera los siguientes indicadores: gestión de la cartera de clientes, cumplimiento de metas, seguimiento cotidiano y gestión de cobranza.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Administración de desempeño.

Tabla 18: Indicadores de la dimensión Administración de desempeño

	Gestión de la cartera de clientes		Cumplimiento de metas		Seguimiento cotidiano		Gestión de cobranza	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	3	10,00%	0	0,00%	7	3,30%	1	3,30%
Inadecuado	14	46,70%	14	33,30%	9	46,70%	9	30,00%
Regular	3	10,00%	7	30,00%	5	16,70%	8	26,70%
Adecuado	6	20,00%	4	20,00%	7	16,70%	7	23,30%
Muy adecuado	4	13,30%	5	16,70%	2	16,70%	5	16,70%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia



Figuras 16: Indicadores de la dimensión Administración del desempeño

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- El 46,7% de los trabajadores encuestados considera que la gestión de cartera de clientes es inadecuada, el 20% de los encuestados considera que la gestión de cartera de clientes es adecuada, esto se debe a que el personal nuevo ingresa no se le carga cartera de clientes ya que tienen que formarla a diferencia de los colaboradores antiguos que tienen que manejar carteras de clientes de mayor tamaño.

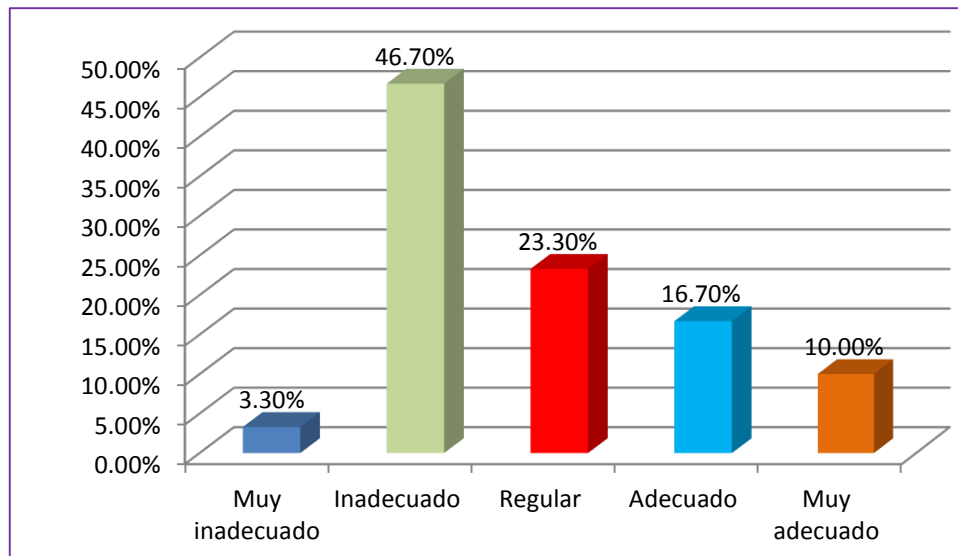


- El 33,3% de los trabajadores encuestados considera que el cumplimiento de metas es inadecuado, el 30% de los encuestados considera que el cumplimiento de metas es regular, este resultado se debe a que las metas no están establecidas a todos los colaboradores de forma equitativa.
- El 46,7% de los trabajadores encuestados considera que el seguimiento cotidiano es inadecuado, mientras que el 16,7% considera que el seguimiento cotidiano es regular, adecuado, y muy adecuado con el mismo porcentaje respectivamente, lo que nos da a entender que no todo el personal recibe seguimiento de sus tareas cotidianas.
- El 30% de los trabajadores encuestados considera que la gestión de cobranza es inadecuada, el 26,7% considera que la gestión de cobranza este resultado es regular esto debido a que recién se está implementado en esta zona personal de recuperaciones para todas las agencias de Cusco.

B) Resultados de la dimensión Administración de desempeño**Tabla 19: Administración de desempeño**

	f	%
Muy inadecuado	1	3,3%
Inadecuado	14	46,7%
Regular	7	23,3%
Adecuado	5	16,7%
Muy adecuado	3	10,0%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figuras 17: Administración de desempeño**

Fuente: Elaboración propia

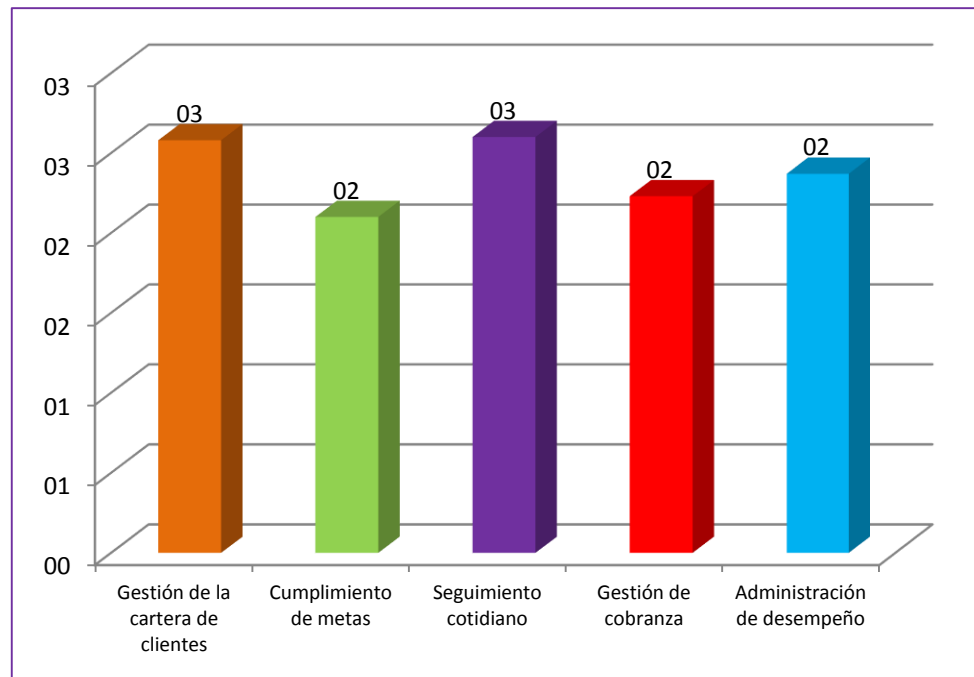
**Interpretación y análisis:**

- El 46,7% de los trabajadores encuestados en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq –Cusco, 2019, considera que la administración de desempeño es inadecuada, el 23,3% considera que la administración de desempeño es regular. De los resultados obtenidos se puede mencionar que el proceso de administración de desempeño no se realiza de manera adecuada, ya que se debería tomar más en cuenta las funciones a realizar por los trabajadores para poder alcanzar las metas estratégicas y operativas de la institución de manera más óptima, y así mismo ofreciéndole a los trabajadores mejores herramientas para desarrollar sus actividades.

C) Comparación de promedio de los indicadores de la dimensión**Administración de desempeño****Tabla 20: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Administración de desempeño**

	Promedio	Interpretación
Gestión de la cartera de clientes	2,58	Inadecuado
Cumplimiento de metas	2,10	Inadecuado
Seguimiento cotidiano	2,60	Inadecuado
Gestión de cobranza	2,23	Inadecuado
Administración de desempeño	2,37	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia



Figuras 18: Comparación promedio de las dimensiones Administración de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la comparación de promedios de los indicadores de la administración de desempeño se observa que la gestión de cartera de clientes se encuentra con un nivel inadecuado con un valor promedio de 2,58 el cumplimiento de metas se encuentra con un nivel inadecuado con un valor promedio de 2,10 así mismo seguimiento cotidiano y gestión de cobranza se encuentran con un nivel inadecuado con un valor promedio de 2,6 y 2,23 respectivamente según la escala de baremación.

- La dimensión administración de desempeño se encuentra con un nivel inadecuado con un valor promedio de 2,37 según la escala de baremación, dichos resultados demuestran que los jefes inmediatos no realizan adecuadamente el proceso de administración de desempeño para que sus actividades fueran mejor desarrolladas.

4.2.6. Remuneración

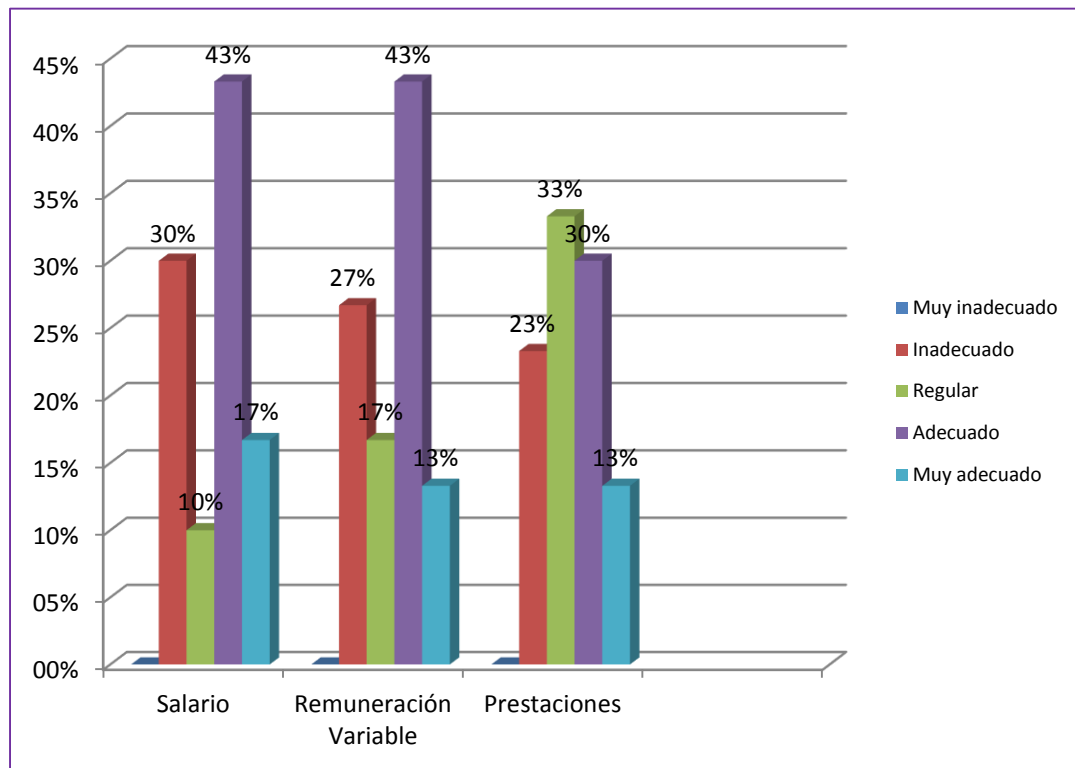
El objetivo es describir la Remuneración en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco, 2019 se consideró los siguientes indicadores: salario, remuneración variable, prestaciones.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión Remuneración.

Tabla 21: Indicadores de la dimensión Remuneración

	Salario		Remuneración Variable		Prestaciones	
	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	0	0,00%	0	0,00%	0	0%
Inadecuado	9	30,0%	8	26,7%	7	23,3%
Regular	3	10,0%	5	16,7%	10	33,3%
Adecuado	13	43,3%	13	43,3%	9	30,0%
Muy adecuado	5	16,7%	4	13,3%	4	13,3%
Total	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia



Figuras 19: Indicadores de la dimensión Remuneración

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- El 43% de los trabajadores encuestados considera que el nivel del salario es adecuado, el 30% considera que el nivel de salario es inadecuado, lo que nos indica que la institución cuenta con un buen plan de salario y los trabajadores se encuentran satisfechos.
- El 43% de los trabajadores encuestados considera que el nivel de remuneración variable es adecuado, el 27% de los encuestados considera que el nivel de remuneración variable es inadecuado, lo que muestra que su estructura de comisiones es adecuada en comparación a otras instituciones.
- El 33% de los trabajadores encuestados considera que las prestaciones que ofrece la institución son regulares, el 30% de los

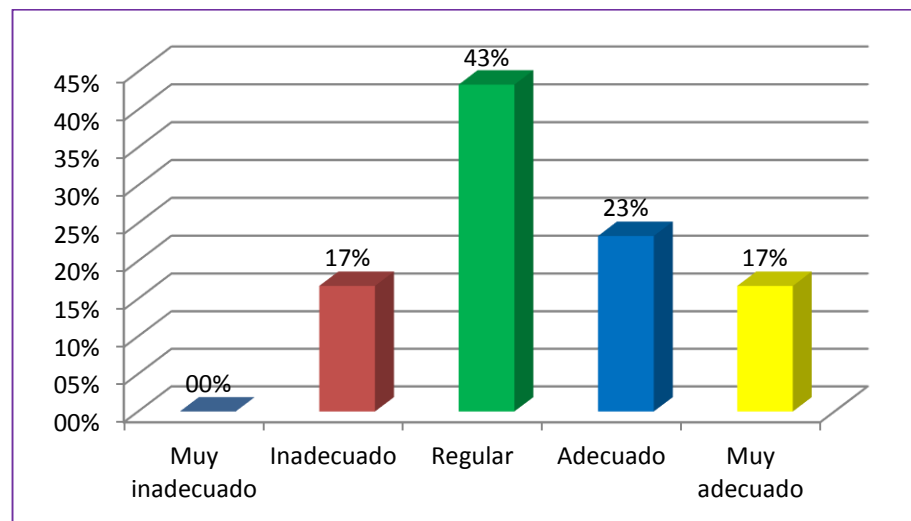
encuestados considera que sus prestaciones tienen un nivel adecuado, los resultados nos muestran que la institución cuenta con buenas prestaciones para sus trabajadores.

B) Resultados de la dimensión Remuneración.

Tabla 22: Remuneración

	f	%
Muy inadecuado	0	0,0%
Inadecuado	5	16,7%
Regular	13	43,3%
Adecuado	7	23,3%
Muy adecuado	5	16,7%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia



Figuras 20: Remuneración

Fuente: Elaboración propia

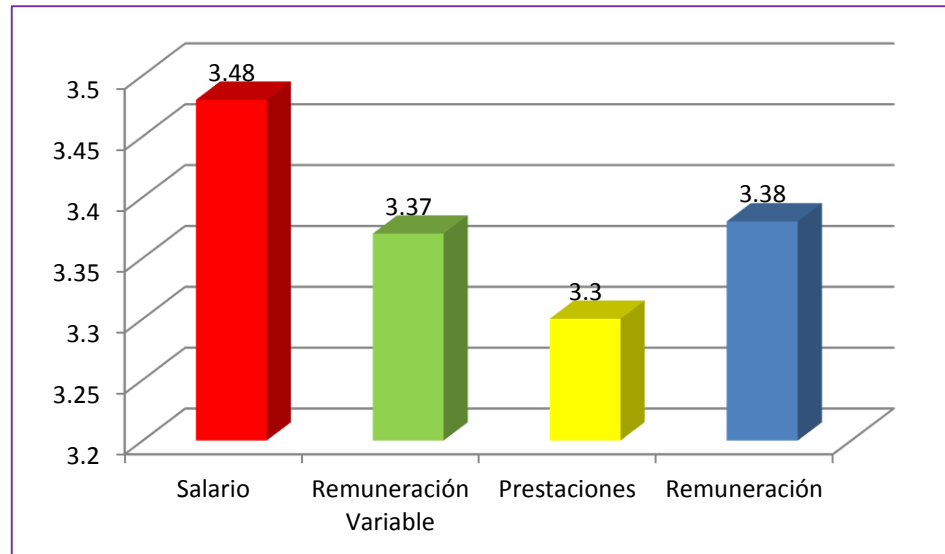
Interpretación y análisis:

- El 43% de los trabajadores encuestados en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq-Cusco, 2019, considera que el plan de remuneraciones es regular, el 23% de los encuestados considera que la política de remuneraciones es adecuada. Como demuestra la tabla se puede mencionar que el área que se encarga de la estructura de remuneraciones toma en cuenta los factores internos y externos que ayudan a mantener regularmente satisfecho a sus colaboradores en relación a otras instituciones.
- Como los resultados nos muestran la dimensión de remuneración cuenta con un alto nivel de aprobación por parte de los trabajadores ya que hacen su comparativo con otras instituciones financieras y se sienten satisfechos.

C) Comparación de promedio de los indicadores de la dimensión Remuneración.***Tabla 23: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Remuneración***

	Promedio	Interpretación
Salario	3,48	Adecuado
Remuneración Variable	3,47	Adecuado
Prestaciones	3,30	Regular
Remuneración	3,38	Regular

Fuente: Elaboración propia



Figuras 21: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Remuneración

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la comparación promedio de los indicadores de la remuneración se observa que el salario se encuentra con un nivel adecuado con un valor promedio de 3,48 la remuneración variable se encuentra con un nivel adecuado con un valor promedio de 3,37 las prestaciones se encuentran con un nivel regular con un valor promedio de 3,33 todo según la escala de baremacion.
- La dimensión remuneración se encuentra con un nivel regular, con un valor promedio de 3,38 según la escala de baremacion que nos demuestra que el personal se encuentra regularmente satisfecho con

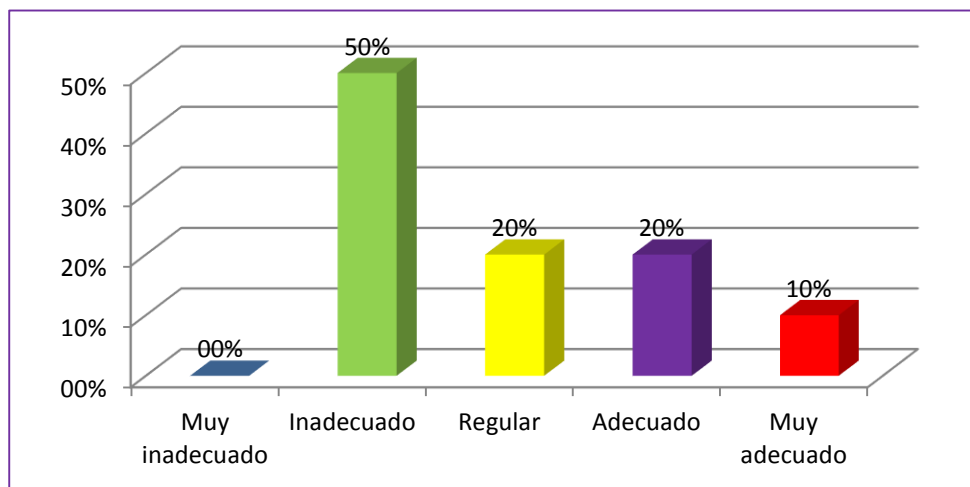
el sistema remunerativo con el que cuenta la Caja Huancayo en comparación con otras entidades financieras.

4.3. Resultado de la variable Proceso de la administración del talento humano

Tabla 24: Proceso de la Administración del talento humano

	f	%
Muy inadecuado	0	0,0%
Inadecuado	15	50,0 %
Regular	6	20,0%
Adecuado	6	20,0%
Muy adecuado	3	10,0%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia.



Figuras 22: Proceso de la administración de talento humano

Fuente: Elaboración propia

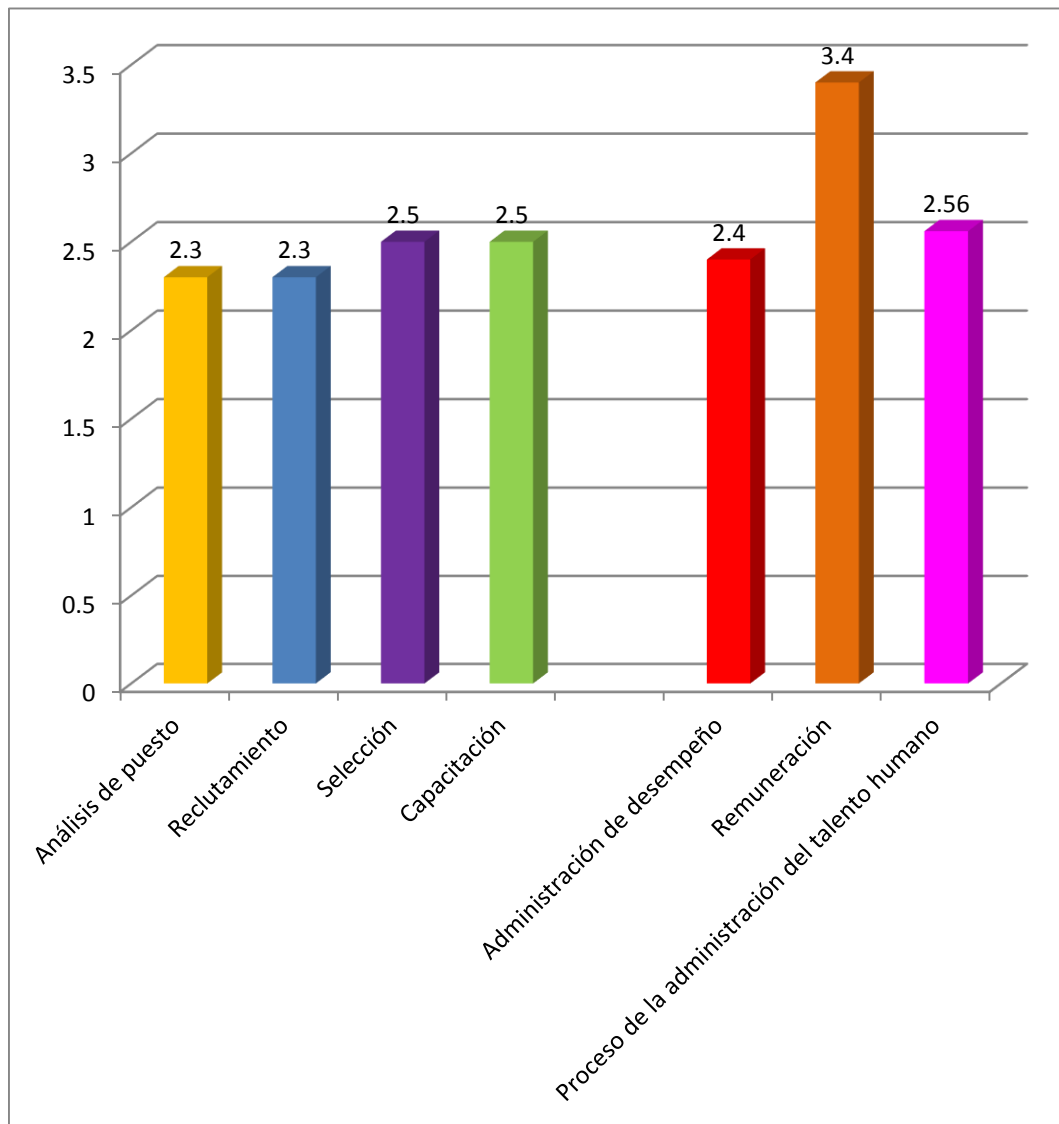
Interpretación y análisis:

- El 50% de los trabajadores encuestados en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq-Cusco, 2019, considera que la administración del talento humano tiene un nivel inadecuado, el 20% de los encuestados considera que el nivel es regular y un mismo porcentaje considera que es adecuado .Delos resultados podemos decir que el área de personal de la Caja Huancayo realiza un inadecuado proceso de la administración del talento humano para reclutar y retener aun personal idóneo para así lograr las metas como agencia y también de toda la institución.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable Proceso de la administración del talento humano***Tabla 25: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Proceso de la administración del talento humano***

	Promedio	Interpretación
Análisis de puesto	2,3	Inadecuado
Reclutamiento	2,3	Inadecuado
Selección	2,5	Inadecuado
Capacitación	2,5	Inadecuado
Administración de desempeño	2,4	Inadecuado
Remuneración	3,4	Regular
Proceso de la administración del talento humano	2,56	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia



Figuras 23: Comparación promedio de las dimensiones de la variable *Proceso de la Administración del talento humano*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la comparación promedio de las dimensiones de la administración de desempeño se observa que el análisis de puesto



tiene un nivel inadecuado con un valor promedio de 2,3 la dimensión reclutamiento cuenta con nivel inadecuado con un valor promedio de 2,3 así mismo las dimensiones selección, capacitación y administración de desempeño tienen un nivel inadecuado con un valor promedio de 2,5, 2,5, 2,4 respectivamente, a diferencia de la dimensión remuneración que tiene un nivel regular con un valor promedio de 3,4 según la escala de baremacion.

- Finalizando la variable dio como resultado un nivel inadecuado con un valor promedio de 2,56 que nos muestra con los resultados que el proceso de la administración del talento humano no se estaría cumpliendo de manera idónea, lo cual impide mejores resultados en las metas personales de los trabajadores y el cumplimiento de objetivos organizacionales de la institución.



CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada en el área de créditos de la Caja Huancayo agencia Wanchaq – Cusco 2019, se formulan las siguientes conclusiones.

1. En cuanto al proceso de la administración del talento humano se obtuvo como resultado un valor promedio de 2,56 donde los trabajadores encuestados lo considero como inadecuado, lo que nos demuestra que no se está siguiendo un manejo correcto de su proceso de administración del talento humano para cumplir con los objetivos de colocación (metas por asesor , metas como agencia y objetivos institucionales) y retención del talento humano en el área de créditos debido a que no se está cumpliendo adecuadamente con las etapas señaladas.
2. El análisis de puesto en los trabajadores del área de créditos es considerado como inadecuado con un promedio de 2,3 que nos refleja que no se cumple con las características deseadas del trabajador, esto por desconocimiento de las actividades del puesto de trabajo, contexto del puesto y requerimiento del perfil del puesto antes que este se postule.
3. El proceso de reclutamiento del talento humano presenta un nivel de 2,3 considerado como inadecuado, que nos demuestra que no se cumple con efectividad ni con el reclutamiento interno (ascensos) ni con el reclutamiento externo (falta de uso de redes sociales, y otras páginas de internet).
4. La selección del talento humano presenta un promedio de 2,5 considerado como un nivel inadecuado, lo que nos demuestra que no se sigue adecuadamente con las etapas



del proceso de selección trayendo problemas para la incorporación de los nuevos trabajadores, así mismo no se realiza una selección del talento humano igual con todos los trabajadores nuevos que se incorporaran.

5. La capacitación según los resultados obtenidos presentan un promedio de 2,5 considerado con un nivel inadecuado, que nos muestra que existen problemas en el proceso de capacitación del talento humano ya que no se estaría siguiendo con cada etapa de la forma correcta, así mismo la mayoría de capacitaciones no son presenciales, por tal motivo la información no estaría llegando a todos los asesores de negocio de la misma manera.
6. La administración de desempeño tiene como resultados un promedio de 2,4 considerado como inadecuado, reflejando problemas en las actividades desempeñadas por los asesores de negocio en cuanto al manejo de carteras de clientes, gestión de cobranza y seguimiento cotidiano,
7. La remuneración según los trabajadores encuestados nos arroja un valor promedio de 3,4 considerado con un nivel regular, evidenciando que los asesores de negocio consideran que otras instituciones pagarían mejores remuneraciones, en cuanto al salario fijo, remuneración variable, y prestaciones.



RECOMENDACIONES

Luego de analizar la información obtenida se presenta las siguientes recomendaciones al administrador de la agencia Wanchaq-Cusco de la Caja Huancayo.

1. Para mejorar el proceso de la administración del talento humano en el área de créditos de la Caja Huancayo, agencia Wanchaq- Cusco, se recomienda al área de personal mejorar su plan de proceso de administración de personal acorde a las necesidades futuras de la organización, considerando los aspectos de oferta y demanda del personal, así mismo esto les permitiría retener personal calificado para poder llegar a las metas como agencia y colaborar con los objetivos organizacionales, puesto que incorporar personal nuevo cada vez más seguido solo hace perder más clientes a la agencia , así mismo se invierte un presupuesto en todo el proceso de incorporación.
2. Para mejorar el análisis de puesto se sugiere al área de personal de la Caja Huancayo determinar de mejor manera las responsabilidades de los asesores de negocio, contar con un asesor de negocio volante que se encargue de las carteras de clientes que se encuentren sin un responsable, así mismo las características que se buscan para el perfil de estos, lo que ayudaría a tener más claro las actividades por el personal nuevo y que el personal que ya trabaja en la agencia no sienta estar haciendo tareas que no le competen y se sientan a gusto en el trabajo.
3. Para mejorar el reclutamiento del talento humano se sugiere tomar más en cuenta las fuentes de reclutamiento , el reclutamiento interno debería ser más prioritario ya que esto permitiría tener línea de carrera dentro de la institución y el personal se sentiría más comprometido con la misma , con el reclutamiento externo se tiene que poner



mayor énfasis en los medios virtuales ya que por aquí es donde hoy en día los jóvenes y personas en general encuentran mayor información permitiendo esto atraer a más candidatos y tener más opciones para incorporar mejores colaboradores.

4. Para mejorar el proceso de selección del talento humano se sugiere mejorar con las políticas de selección, ya que en muchos de los casos existe personal que llega por invitación y sigue un proceso más corto, generando que no se cumplan con todos los filtros necesarios y el personal no sea idónea para el puesto adecuado, así mismo realizar el proceso de selección de manera directa y no contratar a una empresa tercera, haciendo más participe a los jefes directos de la selección del personal con el que trabajara.
5. Para mejorar con las capacitaciones dadas en el área de créditos de la agencia Wanchaq, se sugiere que se establezcan un plan de capacitación; diagnóstico de mejor manera que información necesita tener el asesor de negocios para realizar su trabajo, contar con un lugar adecuado sin interrupciones para que la información sea completa, así mismo realizar evaluaciones para determinar si la capacitación llevo a tener frutos.
6. Para mejorar la administración de desempeño se sugiere realizar apoyo con las actividades diarias que tienen los asesores de negocio, construir una tabla de tareas realizadas, diagnosticar problemas en el área y ponerle énfasis para que el asesor de negocios haga sus tareas de mejor manera, se desempeñe mejor, cumpla con sus metas y apoye en los objetivos organizacionales.
7. Para mejorar el sistema remunerativo del personal se sugiere, contar con una mejor política salarial, hacer un comparativo con sueldos de la competencia, remuneraciones variables para tener un promedio idóneo y el personal no se sienta en



la necesidad de buscar otras alternativas, que al final solo perjudicaría a la institución por que los clientes se sienten identificados con muchos de sus asesores y al perder un asesor de negocio también se llega a perder clientes.



Bibliografía

- Alles, M. A. (2010). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.
- Arbaiza Fermini, L. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. Lima: ESAN.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestion del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Canahuire Montufar, A. E., Endara Mamani, F., & Morante Rios, E. A. (2015). *¿COMO HACER LA TESIS UNIVERSITARIA?* Cusco: Talleres colorgraft.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodologia de la investigacion cientifica*. Lima: San Marcos.
- Chavenato, I. (2008). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cuesta, F. (2012). *Gestion de la cartera de clientes*. Madrid: print A porter. Comunicación, S.L.
- de la Cruz Sulca, H. C. (2009). *La nueva gestion del potencial humano y su evaluacion de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. Ayacucho.
- Dessler, G. (2015). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson.



- Guerra, K. (10 de 12 de 2018). *Cajas Municipales cerrarán el año con un crecimiento de entre 13% y 14% en captaciones*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/cajas-municipales-cerraran-ano-crecimiento-13-14-captaciones-25241>
- Judge, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2017). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson.
- Louffat, E. (2018). *Administracion del potencial humano*. Mexico: CENGAGE.
- Maristany, J. (2014). *Tratado de Recursos Humanos*. Amazon Media EU: UNITEXTO.
- Martínez, M. (2013). *Calidad total y marketing interno*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Morales Castro, J., & Morales Castro, A. (2014). *Credito y cobranza*. Mexico: EDICIÓN EBOOK.
- Sampieri, H. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: mcgrill.
- Umpire Gonzales, J. d. (2016). *La gestion de talento humano en el area administrativa de la Universidad Andina del Cusco sede Larapa*. Cusco.
- Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestion del Talento Humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
- Yela Escobar, C. P. (2011). *Diseño de un modelo de gestion de talento humano para elevar la calidad operativa de la empresa pintufer*. Ecuador.



ANEXOS



Matriz de Consistencia

ANEXO N°1: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGIA
Problema General	Objetivo General	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	1.- ANALISIS DE PUESTO 2.- RECLUTAMIENTO 3.- SELECCION 4.- CAPACITACION 5.-ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO 6.-REMUNERACION	Tipo de investigación Descriptiva
¿Cómo es el proceso de administración del talento humano en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?	Conocer el proceso de administración del talento humano en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019			
Problemas Específicos	Objetivos Específicos			
1.- ¿Cómo es el análisis de puesto en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?	1.-Describir el análisis de puesto en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019			
2.- ¿Cómo es el reclutamiento en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?	2.-Describir el reclutamiento en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019			
3.-¿Cómo es la selección en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?	3.-Describir la selección en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019			
4.-¿Cómo es la capacitación en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?	4.- Describir la capacitación en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019			
5.-¿Cómo es la administración de desempeño en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?	5.-Describir la administración de desempeño en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019			
6.-¿Cómo es la remuneración en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019?	6.-Describir la remuneración en el área de créditos de la caja Huancayo, agencia Wanchaq Cusco, 2019			



Matriz del instrumento para la recolección de datos

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS/ REACTIVO	CRITERIO DE EVALUACION
1.- ANALISIS DE PUESTO	1.1.Actividades laborales	14%	6	1. Las funciones de cada cargo se encuentran conforme al puesto de trabajo 2.Los puestos de trabajo están de acuerdo a las necesidades del área	1. NUNCA
	1.2.Contexto del puesto			3.Conocio la descripción del puesto antes de la convocatoria 4.Son específicos los requerimientos de puesto	
	1.3.Requisitos humanos			5.En la institución se toma en cuenta el perfil del puesto para la convocatoria 6.Se especifica los conocimientos de estudios para el puesto de trabajo	2. CASI NUNCA
2.- RECLUTAMIENTO	2.1 Reclutamiento externo	14%	4	7.Se consideran fuentes externas de reclutamiento (radio , televisión , revistas , internet) 8.El medio virtual es el medio más utilizado para el reclutamiento (redes sociales)	3. A VECES
	2.2 Reclutamiento interno			9. Existen posibilidades de ascensos cuando el puesto está libre 10. Utilizan pruebas de mérito para los ascensos	
3.- SELECCION	3.1. Entrevista		8	11. Se cumple con las condiciones necesarias para realizar una entrevista (infraestructura, tiempo, ambientación, etc.) 12. Las entrevistas realizadas por la institución le permite demostrar todas sus actitudes, competencias y valores	4.- CASI SIEMPRE



	3.2. Pruebas de competencia	18%		13. Las pruebas de conocimiento y o competencia miden las capacidades y habilidades según el perfil solicitado. 14. Se cuenta con otras evaluaciones para medir el nivel de conocimiento	5.-SIEMPRE
	3.3. Examen medico			15. La institución requiere examen físico para la selección. 16. La institución realiza exámenes psicológicos para la selección	
	3.4. Contratación de seleccionados			17. El contrato respeta la normativa laboral vigente. 18. Las cláusulas de contrato son claras y entendibles para el trabajador de la institución en cuanto a tiempo , cargo y remuneración	
4.- CAPACITACION	4.1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación	18%	8	19. Se realiza una adecuada inducción para el puesto determinado. 20. La institución realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo al área	
	4.2. Diseño de la capacitación			21. Las capacitaciones busca mejorar, competencias habilidades y conocimientos del colaborador. 22. La capacitación que brinda la institución cuenta con contenidos transferible , adaptables y actualizados	
	4.3. Implementación de la capacitación			23. Las capacitaciones ofrecidas por la institución son dadas por especialistas en temas específicos. 24. Es adecuada la frecuencia con la que se dan las capacitaciones	
	4.4. Evaluación de la capacitación			25. Se realizan retroalimentaciones después de una capacitación. 26. Se realizan evaluaciones después de las capacitaciones.	



5.- ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO	5.1. Gestión de la cartera de clientes	18%	8	27. Se cumple efectivamente la gestión de la cartera de clientes. 28. Se reparten adecuadamente las carteras de clientes respecto a saldo , número de clientes y mora	
	5.2. Cumplimiento de metas			29. Miden adecuadamente las metas establecidas por la institución financiera 30. Son adecuadas la carga de metas mensual. (numero , saldo , mora)	
	5.3. Seguimiento Cotidiano			31. Se realizan seguimiento de tareas semanales 32. Se establecen reuniones de retroalimentación de tareas	
	5.4. Gestión de Cobranzas			33. Cuenta con apoyo especializado para la cobranza de créditos 34. Las llamadas , visitas semanales , a los clientes ayudan para que la gestión de cobranza sea efectiva	
6.- REMUNERACION	6.1. Salario	18%	6	35. La institución cuenta con políticas de sueldo acorde al mercado. 36.La institución cuenta con sueldo mejores que la competencia	
	6.2. Remuneración Variable			37. Recibe alguna recompensa por objetivos y metas logradas. 38 La institución cuenta con una remuneración variable mejor que otras empresas de acuerdo al cumplimiento de metas.	
	6.3. Prestaciones			39. Recibe motivación no económica. 40. La institución cuenta con beneficios sociales	
TOTAL		100%	40		

Fuente: Elaboración Propia