



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DE LA CAJA
AREQUIPA DE LA PROVINCIA DE URUBAMBA, CUSCO - 2019”**

Presentado por:

Bach. Inés Alejandra Huamaco Ticona

**Para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración**

Asesora:

Lic. Tania Zamalloa Calvo

CUSCO – PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

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

En cumplimiento de las disposiciones vigentes contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación cuyo epígrafe es “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DE LA CAJA AREQUIPA DE LA PROVINCIA DE URUBAMBA, CUSCO - 2019”.

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado en base a la información obtenida de manera teórica – práctica y mediante los conocimientos adquiridos durante los años de formación profesional, aplicando la metodología de investigación propia para este tema.

La tesista.



DEDICATORIA

A mi madre, por su amor incondicional, trabajo y sacrificio en todos estos años, sobre todo por el ejemplo de mujer inteligente, fuerte y luchadora, porque gracias a ello he logrado llegar hasta aquí.

A mi abuela Alejandra que siempre ha velado por mi bienestar y es mi guía y ejemplo a seguir, porque siempre ha creído en mí y me motiva a ser mejor persona cada día.

A mis hermanos Enzo y Orlando, por darme amor y ánimo para ser más fuerte.



AGRADECIMIENTO

A mi madre Inés Ticona Nuñez y mi abuela Alejandra Aguilar Quispe, por estar presentes en cada paso que he dado en mi vida, por motivarme a desarrollarme profesionalmente y siempre creer en mí.

A mi asesora de tesis Lic. Tania Zamalloa Calvo por guiarme en la elaboración de este trabajo de titulación, estar pendiente de mis avances y enriquecerme en conocimiento.

A la Universidad Andina del Cusco, por haberme brindado oportunidades y conocimientos para mi formación personal y profesional.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN i

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTO iii

ÍNDICE iv

ÍNDICE DE TABLAS ix

ÍNDICE DE FIGURAS xi

RESUMEN xiv

ABSTRACT xv

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 1

1.1 Planteamiento del Problema 1

1.2 Formulación del Problema 4

1.2.1 Problema general. 4

1.2.2 Problemas específicos 4

1.3 Objetivos de la Investigación 5

1.3.1 Objetivo general. 5

1.3.2 Objetivos específicos 5

1.4 Justificación de la Investigación 5

1.4.1 Relevancia social. 5

1.4.2 Implicancias prácticas. 6

1.4.3 Valor teórico. 6

1.4.4 Utilidad metodológica. 6



1.4.5 Viabilidad o factibilidad. 6

1.5. Delimitación de la Investigación 7

1.5.1 Delimitación temporal. 7

1.5.2 Delimitación espacial. 7

1.5.3 Delimitación conceptual. 7

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... 8

2.1 Antecedentes de la Investigación 8

2.1.1 Antecedentes internacionales. 8

2.1.2 Antecedentes nacionales..... 11

2.1.3 Antecedentes locales..... 12

2.2 Bases Teóricas 14

2.2.1 Gestión del talento humano. 14

2.2.2 Dimensiones de la gestión del talento humano. 30

2.3 Marco conceptual 76

2.4 Variable(s) 79

2.4.1. Variable (s). 79

2.4.2 Conceptualización de la variable (s)..... 79

2.4.3 Operacionalización de variables..... 80

2.5 Caracterización de la institución..... 81

2.5.1 Aspectos históricos..... 81

2.5.2 Datos generales..... 82

2.5.3 Objeto social..... 82



2.5.4 Referencias de contacto.....	82
2.5.5 Capital social.....	83
2.5.6 Estructura accionaria.....	83
2.5.7 Objeto social.....	83
2.5.8 Visión.....	83
2.5.9 Misión.....	83
2.5.10 Principios y valores institucionales.....	84
2.5.11 Organización.....	84
2.5.12 Productos.....	86
2.5.13 Canales de atención.....	89
2.5.14 Participación en el mercado.....	89
2.5.15 El Potencial humano de la Caja Arequipa.....	90
2.5.16 Agencia Urubamba de la Caja Arequipa.....	91
CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	92
3.1 Tipo de Investigación.....	92
3.2 Enfoque de Investigación.....	92
3.3 Diseño de la Investigación.....	92
3.4 Alcance de la Investigación.....	92
3.5. Población y Muestra de la Investigación.....	93
3.5.1 Población.....	93
3.5.2 Muestra.....	93
3.6 Técnica(s) e Instrumento(s) de Recolección de Datos.....	93



3.6.1 Técnica(s)	93
3.6.2 Instrumento(s).....	94
3.7 Procesamiento de Datos	94
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	95
4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	95
4.1.1 Recursos humanos.	95
4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado.	96
4.2 Resultados de las dimensiones de la variable gestión del talento humano.....	97
4.2.1 Incorporación del personal.	97
4.2.2 Colocación de personal.....	103
4.2.3 Desarrollo del personal.....	112
4.2.4 Retención del personal.....	118
4.2.5 Supervisión del personal.....	127
4.3 Resultado de la variable gestión del talento humano	134
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	137
5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	137
5.2 Limitaciones del estudio.....	137
5.3 Comparación crítica con la literatura existente	138
5.4 Implicancias del estudio	139
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES	142
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144



ANEXOS	147
Matriz de Consistencia.	148
Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos.....	149
Instrumento.....	151
Resultados de los ítems del cuestionario	153



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organización funcional tradicional del departamento de Gestión del Talento Humano. 19

Tabla 2. Organización funcional actual del departamento de Gestión del Talento Humano. 20

Tabla 3. Tendencias en el mundo y la función de la gestión del talento humano. 20

Tabla 4. Tipos de reclutamiento. 34

Tabla 5. Matriz de operacionalización de variables. 80

Tabla 6. Participación de la Caja Municipal Arequipa..... 90

Tabla 7. Distribución de los colaboradores de la Caja Municipal Arequipa..... 91

Tabla 8. Trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba..... 93

Tabla 9. Distribución de los ítems del cuestionario..... 95

Tabla 10. Descripción de la baremación y escala de interpretación..... 96

Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad. 96

Tabla 12. Frecuencia de reclutamiento..... 97

Tabla 13. Proceso de Selección. 99

Tabla 14. Incorporación del personal. 100

Tabla 15. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporación de personal..... 101

Tabla 16. Capacidades profesionales..... 103

Tabla 17. Nivel de desempeño. 104

Tabla 18. Definición de los perfiles. 105

Tabla 19. Características de los profesionales de la organización. 106

Tabla 20. Nivel de talentos. 108

Tabla 21. Colocación de personal. 109



Tabla 22. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de personal.
..... 110

Tabla 23. Capacitación del personal..... 112

Tabla 24. Frecuencia de ascensos..... 113

Tabla 25. Liderazgo..... 114

Tabla 26. Desarrollo del personal..... 116

Tabla 27. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo del personal.
..... 117

Tabla 28. Nivel de relación laboral. 118

Tabla 29. Clima laboral. 119

Tabla 30. Condiciones laborales..... 121

Tabla 31. Remuneración..... 122

Tabla 32. Políticas de retención..... 123

Tabla 33. Retención del personal. 124

Tabla 34. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención del personal.
..... 126

Tabla 35. Desempeño del personal..... 127

Tabla 36. Control de las actividades..... 129

Tabla 37. Rotación del personal. 130

Tabla 38. Supervisión del personal. 131

Tabla 39. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión del personal..... 133

Tabla 40. Gestión del talento humano. 134

Tabla 41. Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano. 135



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los componentes del talento. 22

Figura 2. Los procesos de la administración de personal. 31

Figura 3. ¿Qué calificación daría a los procesos para reclutar personal en su organización?
..... 31

Figura 4. Proceso de reclutamiento y selección. 36

Figura 5. Las nuevas tendencias en cuanto al trabajo..... 42

Figura 6. Posición del puesto en el organigrama. 43

Figura 7. Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto. 44

Figura 8. Los procesos para desarrollar a las personas..... 51

Figura 9. Las estrellas del desarrollo. 52

Figura 10. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación. 53

Figura 11. Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las
competencias. 54

Figura 12. Las cuatro etapas del proceso de capacitación. 55

Figura 13. Los procesos para retener a las personas..... 60

Figura 14. Frecuencia de reclutamiento. 97

Figura 15. Proceso de Selección..... 99

Figura 16. Incorporación del personal. 100

Figura 17. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporación de
personal..... 101

Figura 18. Capacidades profesionales. 103

Figura 19. Nivel de desempeño. 104

Figura 20. Definición de los perfiles. 105

Figura 21. Características de los profesionales de la organización. 107



Figura 22. Nivel de talentos..... 108

Figura 23. Colocación de personal. 109

Figura 24. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Colocación de personal..... 110

Figura 25. Capacitación del personal. 112

Figura 26. Frecuencia de ascensos. 113

Figura 27. Liderazgo..... 115

Figura 28. Desarrollo del personal. 116

Figura 29. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Desarrollo del personal..... 117

Figura 30. Nivel de relación laboral. 119

Figura 31. Clima laboral..... 120

Figura 32. Condiciones de laborales..... 121

Figura 33. Remuneración. 122

Figura 34. Políticas de retención. 124

Figura 35. Retención del personal. 125

Figura 36. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención del personal. 126

Figura 37. Desempeño del personal. 128

Figura 38. Control de las actividades. 129

Figura 39. Rotación del personal..... 130

Figura 40. Supervisión del personal. 132

Figura 41. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Supervisión del personal..... 133

Figura 42. Gestión del talento humano..... 134



Figura 43. Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano. 135



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Gestión del talento humano del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco – 2019”, tuvo como objetivo conocer cómo es la gestión del talento humano en dicha empresa. El tipo de investigación es básico, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo, la muestra está constituida por 30 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, de los cuales se recopiló la información a través de la encuesta compuesta por 19 ítems para recoger la percepción acerca de la gestión del talento humano en la empresa. Los resultados fueron que la incorporación del personal se realiza siempre con un nivel de 4.62; la colocación del personal presenta un nivel de 4.61 siempre; el desarrollo del personal se realiza casi siempre en la empresa con un valor de 3.49; la retención del personal se realiza casi siempre con un valor de 3.84; la supervisión del personal se ejecuta siempre con un valor de 4.25. Por lo tanto, con un nivel de 4.15 la gestión del talento humano se realiza casi siempre en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba.

Palabras claves: Gestión del talento humano.



ABSTRACT

The present research work entitled “Human talent management of the staff of Caja Arequipa in the province of Urubamba, Cusco - 2019”, aimed to know how is the management of human talent in said company. The type of research is basic, with a quantitative approach, non-experimental design and descriptive scope, the sample is made up of 30 workers from the Caja Arequipa of the Urubamba province, of which the information is collected through the survey composed of 19 items to collect the perception about the management of human talent in the company. The results were that the staff included is always carried out with a level of 4.62; the placement of the staff has a level of 4.61 always; staff development is almost always carried out in the company with a value of 3.49; Personnel retention is almost always done with a value of 3.84; Personnel supervision is always carried out with a value of 4.25. Therefore, with a level of 4.15 the management of human talent is almost always carried out in the Caja Arequipa of the province of Urubamba.

Keywords: Human talent management.



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente en el mundo, las ofertas de trabajo han estado evolucionando para convertirse en una propuesta de valor, que va más allá de la manera tradicional en la que el trabajador recibía una remuneración a cambio de la prestación de un servicio. Ahora las empresas están ofreciendo un buen ambiente y experiencias de trabajo, lo que les permite crear puestos personalizados para cada colaborador y candidato. Para ello, los encargados del talento humano establecen medidas que identifiquen y entiendan los micro mundos en su empresa, para conocer las necesidades de cada trabajador y el perfil que requieren en los puestos de trabajo. En otros términos, el área de Recursos Humanos debe conocer las características del equipo de talento humano: género, edad, grado de estudio, habilidades y necesidades, para diseñar un plan de incentivos; y dar a conocer las distintas etapas que vivirán dentro de la empresa, para retener y captar al personal idóneo.

En España, según el último Informe Infoempleo Adecco, las empresas españolas durante el año sufren una rotación voluntaria de su personal, desde la salida voluntaria del 10% al 39% de la plantilla, hasta no haber tenido rotación de personal (27%), el 38% de los casos de rotación se producen porque los empleados reciben mejores ofertas salariales, o no ven posible su desarrollo profesional y/o personal en la compañía (25.35%). Incluso un 7% se marcha por el mal clima laboral que percibe en la compañía. Así mismo las empresas creen que sus empleados se marchan porque los procesos de selección estuvieron mal enfocados y no se acertó con el candidato idóneo (5.63%). (Revista Observatorio de RR. HH., 2019)

Esto afecta a la empresa, ya que se plantea la necesidad de cubrir ese puesto, 1 de cada 3 empresas reconoce tardar entre 1 y 5 meses en poder volver a cubrir esa



posición de manera satisfactoria (30.99%), el 58.7% de las compañías reconoce que en el último año ha tenido problemas para cubrir vacantes y encontrar el talento que buscaba, la falta de candidatos con una determinada experiencia y/o competencias técnicas (40.87% y 33.16%, respectivamente) y unas expectativas salariales elevadas para la compañía (35.48%) son las principales razones que las empresas aducen para esa escasez de talento. El 10.71% de las compañías tendrán que acometer despidos en su plantilla, un 42.9% de la empresas justifican esta acción debido al descontento con el desempeño de algunos de sus profesionales. (Revista Observatorio de RR. HH., 2019)

Esta misma situación no es ajena a nuestro país. En el Perú, el 41% de ejecutivos indica que el nivel de rotación promedio de su personal es entre 1 a 2 años, y el 40%, entre tres y cuatro años. Y son los trabajadores menores de 30 años los que más tienden a migrar de trabajo, teniendo como promedio de rotación entre uno o dos años; en el caso de los trabajadores de entre 30 y 45 años de tres a cuatro años. Esto se estaría dando porque el 70% de ejecutivos viene reteniendo a su personal, enfocándose solo en la línea de carrera o los beneficios económicos o la capacitación, pero no se dan cuenta que primero deben averiguar lo que motiva a su personal, lo que no suele ser una sola variable ni lo mismo para todos. Anotó así que, además de estos factores, se debe considerar la flexibilidad de horarios, relación de empatía, entre otros. (Trigoso, 2013)

Chiavenato (2008) define la Gestión del Talento Humano como “*El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño*”.

Por ello, la presente investigación se centra en conocer cómo es la gestión del talento humano en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, puesto que éste no se



desarrolla de manera pertinente, lo cual repercute en la productividad y en el desempeño laboral de los colaboradores.

Este problema se debe a que la incorporación de personal, que incluyen el reclutamiento y selección, no cuentan con los instrumentos y filtros necesarios para captar a los mejores talentos y profesionales para cada área; por lo tanto, el personal reclutado a través de un conjunto de procedimientos, no cumplirían con las características y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de manera eficaz.

La colocación del personal en las distintas áreas de la organización se realiza de manera inoportuna, poniendo a las personas en puestos inadecuados a sus experiencias y habilidades blandas, esto debido a que la Caja Arequipa no tiene un buen diseño de puestos teniendo reglas y requisitos excesivos. Es por ello que las capacidades profesionales, el perfil y el nivel de talentos del personal deben coincidir con las características del puesto ofrecido para captar al mejor talento humano.

Así mismo, el desarrollo del personal en la empresa es limitado; dado que, las capacitaciones, incentivos y ascensos no son constantes; por lo tanto, el personal no es productivo, ni líder, ni mucho menos tienen un buen desempeño. Estos factores influyen de sobremanera en el desarrollo de los trabajadores.

La retención del personal depende de lo que lleve a cabo la Caja Arequipa para obtener una buena gestión del talento humano, lo cual está ligado al clima laboral existente entre el personal y las condiciones laborales en las que se trabaja, los cuales son inadecuados. Así mismo, un factor importante de retención es la remuneración que percibe el personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba.

La supervisión del personal se da a partir del control de actividades, tareas y rotación constante del personal. Todo ello se lleva a cabo con el fin de asegurar una



organización del talento humano capacitado y dotado de características que posicionen a la empresa en un puesto idóneo en el mercado.

De seguir con esta situación, dentro de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, generará que se incumplan los procedimientos, se obvien algunos ingresos de información y se tengan deficiencias en el trato a los clientes; todo ello se reflejará en la calidad del servicio y la productividad de la agencia lo cual no permitirá que lleguen a cumplir sus metas, puesto que existirá falta de coordinación entre las áreas, personal poco comprometido con la empresa y poca honestidad en la información brindada a los clientes.

Se espera que a partir de este estudio de investigación se obtengan datos que permitan conocer el talento humano de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba. Esta información servirá para identificar oportunidades y proponer medidas que faciliten desarrollar de manera óptima la gestión del talento humano; a través de procesos óptimos de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general.

¿Cómo es la gestión del talento humano de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?

1.2.2 Problemas específicos.

- ¿Cómo es la incorporación del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?
- ¿Cómo es la colocación del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?
- ¿Cómo es el desarrollo del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?



- ¿Cómo es la retención del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?
- ¿Cómo es la supervisión del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general.

Conocer la gestión del talento humano de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Describir la incorporación del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.
- Describir la colocación del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.
- Describir el desarrollo del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.
- Describir la retención del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.
- Describir la supervisión del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Relevancia social.

La presente investigación tiene relevancia social puesto que beneficiará a los trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba y de otras instituciones financieras, a través de los resultados a los que se llegará por medio de la investigación; por consiguiente, a la entidad financiera, puesto que le permitirá



desarrollar mejores herramientas y procesos de gestión del talento humano; lo cual creará mejoras en la calidad laboral de los trabajadores.

1.4.2 Implicancias prácticas.

La investigación servirá a la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba; puesto que, la entidad financiera tendrá la información necesaria obtenida de las conclusiones y recomendaciones finales, que se determinaron al aplicar los procesos de la teoría de la gestión del talento humano; lo cual mejorará la gestión del talento humano de la entidad financiera al tomar decisiones de políticas, herramientas de selección y desarrollo.

1.4.3 Valor teórico.

La investigación se justifica porque cuenta con una amplia información teórica, el cual se encuentra dentro de la disciplina de “Recursos Humanos”. Así mismo, permitirá desarrollar y ampliar el conocimiento, sirviendo como antecedente para futuras investigaciones de la misma área.

1.4.4 Utilidad metodológica.

Tiene utilidad metodológica puesto que se creará un instrumento de recolección de datos idóneo que permita obtener la información de acuerdo a los objetivos.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad.

La investigación es viable porque se pretende estudiar la gestión del talento humano de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba; así mismo, es factible porque la información se obtendrá de fuentes fiables como son libros y artículos.



1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1 Delimitación temporal.

El desarrollo del presente trabajo se realizó en el periodo comprendido entre los meses de agosto a noviembre del 2019.

1.5.2 Delimitación espacial.

Se realizará en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba.

1.5.3 Delimitación conceptual.

La investigación se encuentra dentro del área de Gestión del Talento Humano.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales.

Antecedente N°1

Dota & Samaniego (2015), en la investigación titulada “Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, periodo 2014”, para optar el grado académico de Ingeniería Comercial en la Universidad de Cuenca. Tuvo como objetivo indagar y valorar las competencias de los candidatos(as), mediante preguntas específicas que están relacionadas con las competencias requeridas en el perfil a cubrir. Se aplicó el método descriptivo. Se llegó a los siguientes resultados:

- Como resultado de la investigación se desarrolló un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo que permite alinear al capital humano con la estrategia de negocios facilitando el desarrollo profesional de su personal.
- Se ha realizado un diagnóstico situacional del Departamento de Talento Humano, mediante una entrevista realizada al director del mismo; donde se ha identificado que los cargos estaban levantados y que no se contaba con un Diccionario de Competencias siendo este la base para el desarrollo de nuestra propuesta.
- Se ha elaborado los tres diccionarios como lo propone la autora Martha Alles; mediante un aplicación de una encuesta online a todas las posiciones en la cooperativa y con la validación del director de Talento Humano donde se ha definido lo siguiente: Diccionario de Competencias tanto cardinales, específicas por área y específicas por puesto, que están alineadas a la estrategia



de la Cooperativa: Diccionario de Comportamientos que guarda íntima relación con las Competencias definidas, donde dichos comportamientos deben ser validados en el proceso de Selección y Evaluación del Desempeño: Diccionario de Preguntas que deben ser aplicados en el proceso de Selección y Evaluación, que permitan validar los comportamientos esperados.

- Como elemento clave con base estructural del Modelo se ha realizado la Descripción de cargos para las 85 posiciones.
- Se ha elaborado dos ejemplos para dejar claro la metodología del proceso de Gestión por competencias.

Antecedente N°2

Rodríguez & Torres (2016) En la tesis titulada “La gestión humana en entidades financieras y de seguros”, realizado en la Universidad Nacional de Colombia. Tuvo como objetivo principal identificar las características de las prácticas de gestión del talento humano en instituciones financieras y de seguros de la ciudad de Tunja. La metodología que se utilizó fue Descriptiva. Finalmente se llegó a los siguientes resultados:

- Los procesos de reclutamiento, selección e integración de las entidades tienen presente que los trabajadores hacen parte del activo más importantes con los que cuenta la organización. Para las entidades del sector financiero y de seguros es importante contar con documentos que describan los cargos, las responsabilidades, los deberes y los procedimientos, pues son base del buen desempeño y por ende de los resultados; en este sentido, este sector, por estar constituido por empresas sucursales de firmas de mediano y gran tamaño y realizan los procesos de gestión humana de manera sistemática.



- En los procesos de reclutamiento y selección las entidades convocan a colaboradores de la misma entidad para atraer candidatos con experiencia en el sector y con el perfil adecuado para los cargo, en casos de cargos inferiores se requiere realizar reclutamiento externo. Los procesos de reclutamiento y selección en el sector estudiado se realizan de manera técnica, con la asesoría permanente de las oficinas principales ubicadas, en las ciudades más grandes del país, especialmente Bogotá; así hay una centralización de los procesos de gestión humana, dando baja autonomía a las sucursales, pero garantizando una selección más científica del trabajador.
- El proceso de capacitación y formación es imprescindible para estas entidades, pues se destacó el interés y los medios para estar a la vanguardia del mercado; por medio de aulas virtuales empresariales, capacitaciones, cursos, talleres entre otros. El sector financiero, en el país, goza de gran fortaleza y el mercado presenta grandes oportunidades de negocio, como se puede verificar con el crecimiento de utilidades del mismo, así requieren necesariamente capacitar y entrenar a su fuerza de trabajo para ganar clientes, así se valen de las distintas posibilidades que brinda el avance de las tecnologías de información y comunicación para facilitar el entrenamiento y desarrollo de sus colaboradores.
- El plan de carrera es un gran motivador para los colaboradores, puesto que el mérito es la razón principal de ascenso y crecimiento partiendo de la valoración de los esfuerzos individuales. En este sector existen posibilidades de ascenso y plan de carrera, debido al tamaño de las empresas, incluso posibilidades de traslado a otras ciudades lo que está muy lejos de las prácticas en las Mipymes pues debido a su tamaño no hay posibilidades de plan de carrera.



- El sector es competitivo y la mejor manera de compensar a los trabajadores es con bonificaciones, que los motivan y los lleva a alcanzar las metas propuestas, todo dirigido a los objetivos empresariales, y al reconocimiento de los logros individuales y académicos para crecer en la organización.

2.1.2 Antecedentes nacionales.

Antecedente N°1

Olivera (2018) En su investigación titulada “La Gestión del Talento Humano como instrumento de cambio para la integración de personal en la agencia Constructores del Banco de Crédito del Perú”, realizado en la Universidad Tecnológica del Perú. Tuvo como objetivo contar con la gestión del talento humano como instrumento de cambio para la integración de personal en la agencia Constructores del Banco de Crédito del Perú. Se utilizó el método inductivo-deductivo. Llegando a los siguientes resultados:

- Los jefes directos de la agencia Constructores no toman importancia, ni se les brinda un trato adecuado e igualitario al talento humano que posee, lo cual el personal siente que no tienen un jefe directo que les apoye a absolver sus dudas o requerimientos con algún procedimiento.
- La cultura organizacional no se encuentra bien planteada en el personal de la agencia, ya que en algunos de los colaboradores no saben que es lo que se propone el banco, cuál es la visión a futuro, cuáles son sus objetivos a corto y mediano plazo, y como contribuyen cada uno para el logro de estos.
- En la entidad bancaria BCP en una de sus agencias Constructores, la gestión del talento humano esta declinada, el clima laboral no es la adecuada, lo cual contagia a todo el personal, haciendo que la integración de personal sea casi



nula, por ello no hay personal comprometido al logro de las metas como equipo.

- Cuando un integrante nuevo ingresa a la agencia, este no es bien recibido ya que en la agencia existen grupos y no equipos, así como también no se le brinda una bienvenida adecuada presentándoles a toda la agencia, de igual manera falta de información al trabajador de quienes son sus jefes directos que lo apoyarían cuando lo requieran.
- El modelo de gestión del talento humano por integración de personal va a permitir a la empresa identificar sus competencias laborales, determinar perfiles, asignar a las personas los cargos de acuerdo a sus habilidades y destrezas y elaborar planes de desarrollo.

2.1.3 Antecedentes locales.

Antecedente N°1

Pinto (2018), en su investigación titulada “Gestión del talento humano en la sala de juegos Pares y Nones Cusco - 2018”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Andina del Cusco. Su objetivo fue describir la Gestión del Talento Humano en la sala de juegos Pares y Nones Cusco - 2018. La investigación fue de tipo básico, nivel descriptivo de diseño no experimental. Se llegó a los siguientes resultados:

- La incorporación a las personas es adecuada con un nivel de 3.50. Se afirma que se realiza un reclutamiento correcto, tomando en cuenta el perfil del puesto y las fuentes de reclutamiento.
- La colocación de las personas presenta un nivel de 3.16 regular. Se afirma que la empresa lo realiza de manera regular, donde prima las reglas y políticas para la colocación del personal.



- La recompensa a las personas que ha recibido mejor calificación con un valor de 3.73 adecuado, donde los trabajadores están conformes con las recompensas catalogando adecuado.
- El desarrollo de las personas ha sido calificado como regular con un valor de 3.24. Los trabajadores nos muestran de que esta empresa desarrolla eventualmente acciones de capacitación al personal,
- La retención a las personas es percibida como regular con un valor de 3.09. Los trabajadores aceptan de manera regular a las complicaciones que presentan en las relaciones de coordinación entre trabajadores.
- La supervisión a las personas ha sido calificada como regular con un valor de 2.82. Los trabajadores aceptan de manera regular a la supervisión que está en base a las estadísticas y bases de datos que la empresa maneja con criterio muy técnico.
- Por lo tanto, con un nivel de 3.25 valor comprometido entre 2.61- 3.40 la gestión del talento humano es regular, ratificando que no se desarrolla de manera adecuada en la empresa.



2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2008)

La gestión de talento humano es muy importante en las organizaciones, y este depende de la cultura, estructura, características propias de una empresa y otras variables que influyen en la forma de percepción de los trabajadores.

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2008). Indica que la gestión del talento humano constituye un agregado de medidas y practicas esenciales e importantes en la correcta dirección de los recursos humanos.

La gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Se resalta la importancia de la participación de la empresa donde se formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa. Consiste en formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios; en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional. (Vásquez, 2009)



El talento humano actualmente se caracteriza no por la cantidad de conocimiento que dispone el individuo, sino por la capacidad de aprender y desaprender lo conocido, a eso también se le agrega el compromiso y la acción. (Barba & Alvarado, 2016)

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; se han designado diversos términos de las personas que trabajan en las organizaciones, tales como: mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual. (Vallejo, 2015)

La esencia de las empresas es administrar correctamente al personal, los cuales en un término correcto constituyen un talento humano o capital de carácter intelectual que tiene que ser aprovechado por la empresa.

El término recurso humano describe a la persona no como un instrumento sino como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos (Vallejo, 2015)

En las organizaciones, la pérdida de capital, equipos, maquinarias tiene solución como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo para recuperar esos recursos en caso de daño o pérdida; pero, cuando existe la fuga del talento humano, estas vías de solución no son posibles de adoptar, ya que compensar la pérdida de un capital humano realmente requiere de esfuerzo y dinero. (Vallejo, 2015)



El tener a la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Por ello se considera al talento humano como el capital más importante para las organizaciones; por tanto, debe existir una correcta administración del mismo. (Vallejo, 2015)

Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla; cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y administrar el talento humano eficientemente. (Vallejo, 2015)

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; el tratamiento del talento humano como capital humano, que debe considerarse de real importancia por sus capacidades, sus aptitudes, por valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza, labor que debe ser reconocida por parte de la organización para que se esté se encuentra a gusto al trabajar. (Vallejo, 2015)

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos son: la consideración de los recursos humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la gestión de recursos humanos y la estrategia organizacional. (Cuesta, 2015)

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las



personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. (Cuesta, 2015)

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales en la gestión de recursos humanos estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de gestión de recursos humanos reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo una previa y determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de gestión de recursos humanos a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Vallejo (2015) señala que la gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos.

Las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.



Davis & Newsroom (1990) citado por (Armas, Llanos , & Traverso, 2017), afirma que es importante definir lo que significa gestión del talento humano en la empresa, ya que se trata de áreas muy susceptibles en cada organización. Esta gestión y administración depende de variables como la cultura empresarial, estructura corporativa, actividad del negocio, procesos de la compañía, contexto ambiental, etc.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.

Se adoptan modelos de gestión del talento humano, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; también se empieza a usar el término “gestión del capital intelectual” y “gestión del conocimiento”. Sea el término que se adopte, está claro que la mayor responsabilidad de los administradores de hoy en día, es conseguir que el conocimiento sea útil y beneficie a la producción, sin descuidar el bienestar del talento humano. (Armas, Llanos , & Traverso, 2017)

Actualmente no solo los empleados o colaboradores son socios para la organización, la tendencia es hablar de los grupos de interés o stakeholders; es decir, todos aquellos que de una u otra manera contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, desde competidores y proveedores hasta clientes.

Al hablar de clientes se considera los clientes externos, pero también los clientes internos que vienen a ser los colaboradores o copartícipes organizacionales, tanto de los créditos como de las pérdidas, lo que se busca entonces es ganar- ganar mediado por una relación de intercambio. (Armas, Llanos , & Traverso, 2017)

La visión de copartícipe organizacional conlleva un compromiso mutuo; es decir, no solo de la organización como empleadora, sino también un compromiso de parte del colaborador como copartícipe de las ganancias y pérdidas, de los triunfos y fracasos, de los retos y desafíos que generan los nuevos escenarios y ciclos en el desarrollo de la organización y del giro del negocio o servicio (Armas, Llanos , & Traverso, 2017).

Asimismo, las personas en el ámbito laboral son catalogadas socias, porque contribuyen de alguna manera con la rentabilidad de la organización, y a cambio de su esfuerzo y contingente obtiene como retorno una retribución monetaria. Las organizaciones exitosas descubrieron la moderna forma de tratar a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados. Por lo que se considera que el socio más íntimo de la organización es el empleado, por formar parte de ella y darle vida y dinamismo. (Armas, Llanos , & Traverso, 2017)

Tabla 1. Organización funcional tradicional del departamento de Gestión del Talento Humano.

Departamento del Talento Humano					
Reclutamiento y selección de personal	Diseño de puestos y salarios	Prestaciones sociales	Formación y desarrollo	Higiene seguridad	Auditoria de personal
Psicólogos Sociólogos	Estadísticos Analistas de puestos y salarios	Asistentes sociales Especialistas en prestaciones	Especialistas en formación Instructores Comunicadores	Médicos Enfermeras Ingenieros, técnicos en seguridad Especialistas en calidad de vida Negociadores con sindicatos	Auxiliares del personal Analistas de personal

Fuente: (Vallejo, 2015)

Tabla 2. Organización funcional actual del departamento de Gestión del Talento Humano.

Departamento del Talento Humano					
Reclutamiento y selección de personal	Diseño de puestos y salarios	Prestaciones sociales	Formación y desarrollo	Higiene seguridad	Auditoría de personal
Psicólogos Sociólogos	Estadísticos Analistas de puestos y salarios	Asistentes sociales Especialistas en prestaciones	Especialistas en formación Instructores Comunicadores	Médicos Enfermeras Ingenieros, técnicos en seguridad Especialistas en calidad de vida Negociadores con sindicatos	Auxiliares del personal Analistas de personal
Como es ahora:					
Administración de talentos					
Equipo multifuncional A			Área de la empresa A		
Equipo multifuncional B			Área de la empresa B		
Equipo multifuncional C			Área de la empresa C		

Fuente: (Vallejo, 2015)

Tabla 3. Tendencias en el mundo y la función de la gestión del talento humano.

Tema:	Estructura orgánica tradicional y la actual	
Tarea:	Investiga y analiza: ¿Qué es una estructura centralizada?, ¿Qué es una estructura descentralizada?	
Tendencias en el mundo	Globalización	Gestión del Talento Humano
	Tecnología	
	Información	
	Conocimiento	
	Servicios	
	Importancia del cliente	
	Calidad	
	Productividad	
	Tendencias	
Competitividad		

Fuente: (Vallejo, 2015)



2.2.1.1 Recursos y talento humano.

TALENTO = CAPACIDADES + COMPROMISO + ACCIÓN” (Jerico, 2008)

El talento “*Son las capacidades, los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes*”. (Jerico, 2008)

Vallejo (2015), afirma que “*La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos*”.

Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales. Capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.
- Recursos técnicos. Sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano. La actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.

Pilar Jericó (2001) citado por (Prieto, 2013), afirma que el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

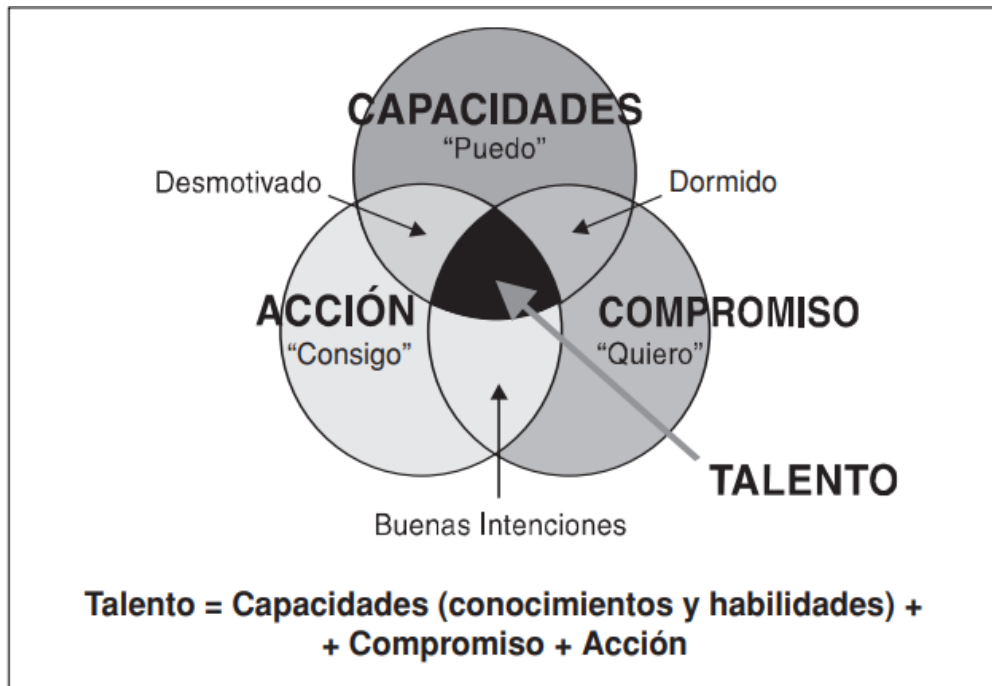


Figura 1. Los componentes del talento.

Fuente: (Jerico, 2008)

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. (Jerico, 2008)

Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Hoy por hoy, ni la evolución tecnológica ni la competencia ni los clientes esperan. O eres rápido, o estás fuera del mercado. Toda es una oportunidad en su excusa para seguir adelante, emprender nuevas empresas, vender las anteriores y continuar pensando en el futuro tecnológico. (Jerico, 2008)



La principal característica del profesional con talento es que alcanza resultados superiores. Sin embargo, en nuestra economía actual, el mejor resultado, el superior, proviene de la innovación. La innovación no se alcanza con la tecnología, ni con el capital, sino con los profesionales que están detrás y que cuestionan lo establecido. (Jerico, 2008)

2.2.1.2 Evolución de la gestión del talento humano.

Pardo & Porras (2011), indican que en la evolución histórica de la gestión del talento humano es importante considerar los enfoques, énfasis, focos y/o modelos de la gestión de personal. En las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción de personal, dejándose entender como un costo para pasar a entenderse como un recurso, destacando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas, jugando un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización a través del compromiso organizacional como componente clave en el proceso de creación de valor.

Los paradigmas y diversos enfoques de la gestión del talento humano han tenido cambios, de acuerdo a los modelos históricos según la visión de las empresas, tendencias administrativas y la evolución de la función del talento humano en la productividad y competitividad de una empresa u organización. (Espinoza, 2017)



2.2.1.3 Objetivos de la gestión del talento humano.

Chiavenato (2008), al respecto señaló los siguientes objetivos:

Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, suministra a la organización empleados bien entrenados y motivados, administra el cambio en un entorno de nuevas tendencias y nuevos enfoques más flexibles y ágiles para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Como aludió el autor el objetivo principal de la gestión del talento humano es ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos y hacer realidad su misión empresarial que en general es posicionarse en el mercado y mantener el liderazgo organizacional. Por ello, esta nueva forma de gestionar el talento humano suministra a la organización, colaboradores adecuadamente seleccionados y motivados permanente, por lo que se trata de administrar el cambio en un entorno de innovación permanente; así como la adaptación al fenómeno de la globalización y los cambios tecnológicos como la migración a nuevos sistemas automatizados en todas las etapas de la producción y comercialización de productos, bienes y servicios. Por lo que se señala la adopción de enfoques flexibles y ágiles que están orientados a la supervivencia de la organización y la competitividad.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.



Asimismo, los objetivos de la administración de recursos humanos que se racionan con los objetivos propios de gestión de talento humano son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la gestión del talento humano es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de la administración de recursos humanos sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos. Su principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión. (Chiavenato, 2008)
- b. Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la administración de recursos humanos es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. Ésta fue la creencia que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base en sus propias personas. (Chiavenato, 2008)
- c. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la administración de recursos humanos es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la administración de recursos



humanos. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. (Chiavenato, 2008)

- d. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito. (Chiavenato, 2008)
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de calidad de vida en el trabajo procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades



individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos. (Chiavenato, 2008)

- f. Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La administración de recursos humanos está comprometida con los cambios. (Chiavenato, 2008)
- g. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la administración de recursos humanos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. (Chiavenato, 2008)
- h. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la administración de recursos humanos debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.



Al lidiar con estas variables, la administración de recursos humanos conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente. (Chiavenato, 2008)

2.2.1.4 Teorías afines a la gestión del talento humano.

Para Chiavenato (2008), la gestión del talento humano *“Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones”*. Por otro lado, Dessler (2009) señala que *“La gestión del talento humano forma parte de la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales como parte de su estrategia en sus actividades productivas”*. Es importante resaltar que los recursos humanos forman parte fundamental de la cadena de producción de las unidades de producción, por lo que en los últimos años las empresas valoran de sobremanera la gestión del recurso vital, que es el trabajador; buscando en él, el compromiso y la identificación con la organización, y el éxito de la misma. (Espinoza, 2017)

“La gestión del talento humano se entiende como el conjunto de actividades organizacionales dirigido a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva. La misma que tiene lugar dentro de un entorno complejo y siempre cambiante”. (Griffin, 2011)



2.2.1.5 Nuevas tendencias de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano, en nuestro medio tal vez sea un concepto nuevo, porque el desarrollo de la economía en un mundo globalizado genera nuevos tratamientos a la administración de los recursos humanos, reconociendo a la vez la importancia del capital humano para construir un proceso de inserción competitiva en el mercado globalizado por lo que la formación profesional, recoge también éste concepto y desarrolla nuevos perfiles de especialización que respondan a las economías emergentes como el caso de América Latina y el caso peruano. (Ibañez, 2011)

Sobre la gestión del talento humano se puede señalar que es parte del proceso administrativo orientado al crecimiento y conservación de los esfuerzos humanos, a partir de las experiencias, así como la salud, los conocimientos y las habilidades, sumado a todo ello las cualidades que todo ser humano poseemos, a la vez como miembros de una organización de una unidad económico o de una unidad de servicio. (Ibañez, 2011)

En tiempos actuales los recursos humanos tienen una mayor importancia, porque las unidades productivas han entendido que los proyectos se desarrollan gracias a la eficiente intervención del talento humano, por lo que dentro de las organizaciones o empresas la gestión de la misma tiene un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos. (Lledo, 2011)

Además, en la era del conocimiento que atraviesa nuestra sociedad el conocimiento es fundamental para el desarrollo de la misma, por lo que la gestión del talento humano se refiere a la vez al enfoque de las prácticas en la que el ser humano es pieza fundamental de las organizaciones empresariales para desarrollar actividades competitivas en un mercado globalizado. (Lledo, 2011)



Las instituciones en la actualidad exigen mayor desarrollo profesional, porque su éxito depende del desarrollo del talento humano. (Griffin, 2011), señala que la gestión del talento humano es el conjunto de actividades organizacionales dirigido a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva.

2.2.2 Dimensiones de la gestión del talento humano.

Según Chiavenato (2008), los procesos de la gestión del talento son cinco aspectos fundamentales:

2.2.2.1 Incorporar al personal.

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca. (Chiavenato, 2008)

Los procesos para incorporar a las personas representan el primer grupo de procesos de la nueva administración de personal, como muestra la figura 2.

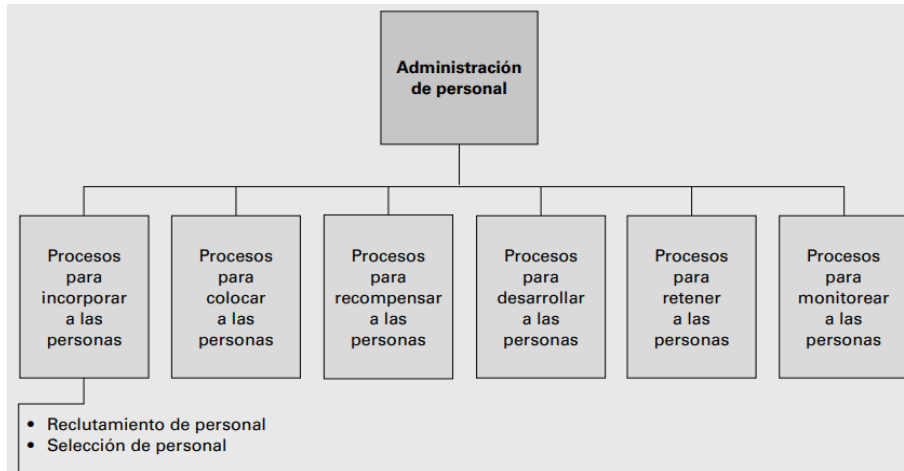


Figura 2. Los procesos de la administración de personal.
Fuente: (Chiavenato, 2004)

Los procesos para incorporar a las personas tienen grandes diferencias en las organizaciones. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo. La figura 3 muestra las dos posiciones ante el proceso para incorporar a las personas: el enfoque tradicional y el moderno.

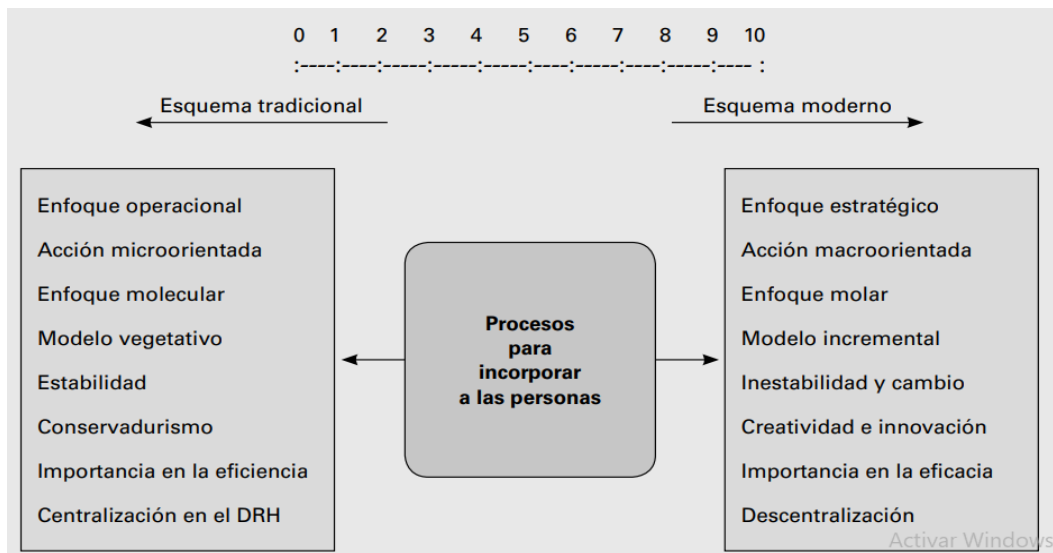


Figura 3. ¿Qué calificación daría a los procesos para reclutar personal en su organización?
Fuente: (Chiavenato, 2004)



En el planteamiento tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme. La acción está micro orientada, porque cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a su ejecución. De ahí el enfoque molecular del proceso, es decir, lo que interesa es el puesto que será ocupado y que es el punto focal. El modelo es vegetativo por el hecho de que busca que se ocupe la vacante para mantener el statu quo de la organización. De ahí su conservadurismo. Hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos para el reclutamiento y la selección. Lo importante es el proceso, y no su resultado para la organización. (Chiavenato, 2008)

En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macro orientada porque va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen a la organización por medio de los nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación. (Chiavenato, 2008)

**a. Frecuencia de reclutamiento.**

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. (Vallejo, 2015)

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

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. (Vallejo, 2015)

La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía. (Walne, 2010)



Existen dos tipos de reclutamiento.

Tabla 4. *Tipos de reclutamiento.*

Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las vacantes se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización. ▪ La promoción, transferencia y nuevas oportunidades. ▪ La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos (AFUERA). ▪ Esto exige un reclutamiento de afuera que se hace seleccionado para llenar las vacantes ▪ La organización ofrece oportunidades para los candidatos externos.

Fuente: (Chiavenato, 2004)

Existen las siguientes técnicas de reclutamiento.

- a. Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- b. Páginas web.
- c. Agencias de reclutamiento: gobierno y privadas sin fines de lucro, asociaciones de profesionales, universidades, etc.
- d. Contratos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- e. Carteles y anuncios en lugares visibles.
- f. Presentación de candidatos recomendados por trabajadores.
- g. Consultar el banco de datos de reclutamientos anteriores.
- h. Reclutamiento por medio de las redes sociales y otros.

b. Proceso de selección.

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. (Vallejo, 2015)



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

El reclutamiento y la selección son funciones que están amalgamadas para proporcionar un servicio de excelencia a la organización, teniendo como objetivo prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección correcta del mismo. (Sotomayor, 2016)

Es decir, el saber hacer, pues en su conjunto garantizarán el cubrir las vacantes solicitadas, ya sea por el programa de planeación previamente elaborado y/o situaciones surgidas por la operatividad.

La recopilación de información del puesto reúne cinco actividades:

- Descripción y análisis de puestos. Es un inventario del contenido del puesto y los requisitos del puesto.
- Técnica de incidentes críticos. Son características deseables e indeseables del puesto, es decir que mejora o desmejora el puesto.
- Solicitud de personal. Se aplica en el proceso de selección y reclutamiento de personal.
- Análisis de puesto en el mercado. Realizar un benchmarking y compara sus puestos con la estructura de las empresas de éxito; de esta forma se acoplan a las nuevas demandas del mercado.
- Hipótesis de trabajo. Cuando no se aplica ninguna de las anteriores, respecto al puesto. Se realiza una previsión aproximada del contenido que exige el puesto del ocupante los requisitos y características en forma de simulación inicial.

(Sotomayor, 2016), reafirma que las funciones de Reclutamiento y Selección están relacionadas por lo que el inicio de una enlaza el seguimiento de la otra y de acuerdo a ello se presenta un diagrama estandarizado que indica las fases del proceso que utilizan organizaciones, mismo que es susceptible de adecuarse y se muestra en la figura 4.

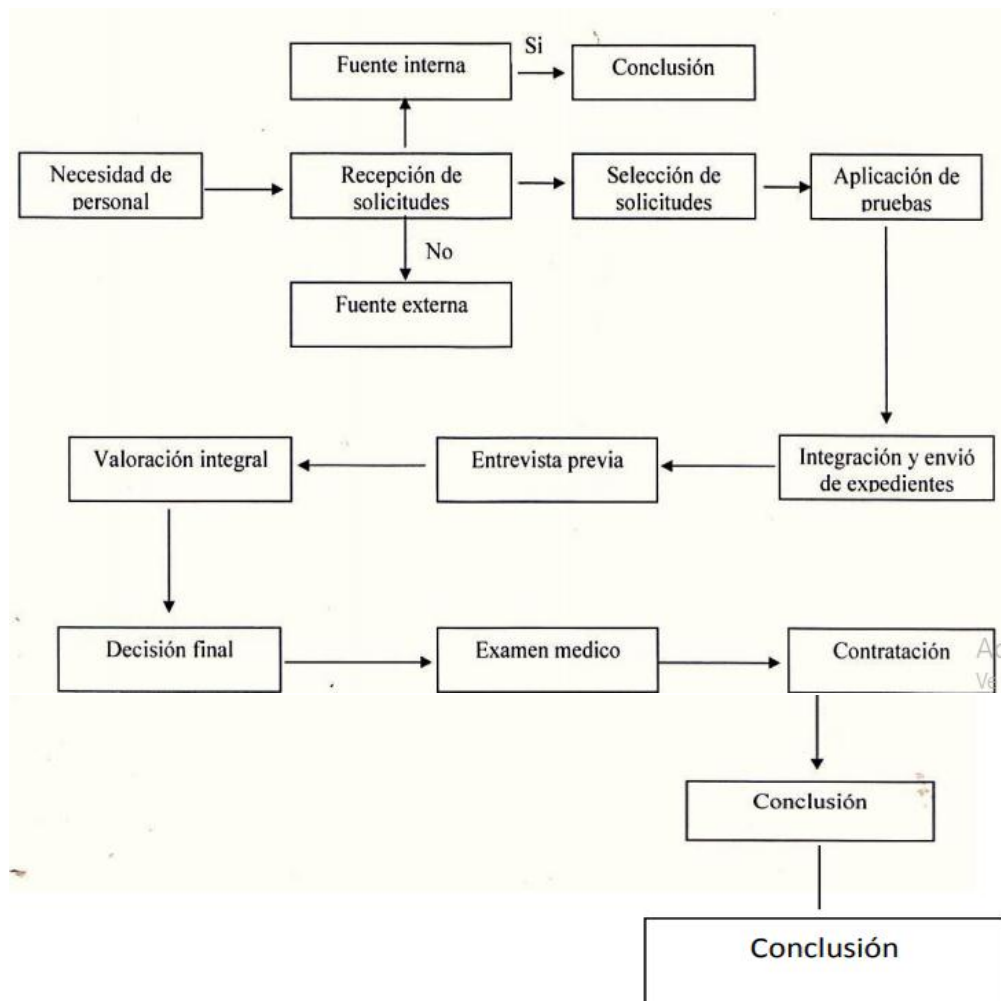


Figura 4. Proceso de reclutamiento y selección.
Fuente: (Chiavenato, 2004)

Cada una de las fases de este proceso tiene su repercusión en el resultado final de elegir al personal de la organización. La actividad se inicia como está indicada con el requerimiento de la necesidad de personal. Cuando no se dispone internamente de personal para cubrir vacantes se apoya en las



fuentes externas que se manifiestan en diferentes modalidades. (Sotomayor, 2016)

La información se recoge mediante una solicitud de empleo, generalmente en el formato de la organización y en ocasiones en el documento comercial o en su defecto con el currículum vital actualizado. Las solicitudes son recibidas y revisadas a efecto de realizar una primera depuración en donde habrá candidatos aprovechables con revisión y no aprovechables, descartándose por ello aquellas que no cumplan con los requisitos estipulados para el puesto o los puestos vacantes. (Sotomayor, 2016)

La decisión final involucra la determinación de aceptación o rechazo, celebrándose o no una entrevista final o en su defecto serie de ellas, y en esta fase se requiere de claridad hacia el candidato con relación a las funciones a desarrollar, las expectativas y el valor agregado que de él se espera. (Sotomayor, 2016)

2.2.2.2 Colocación del personal.

Según Chiavenato (2008), las organizaciones no operan a partir de la improvisación, ni funcionan por azar. Se crean con la intención de producir algo, como servicios, productos o alguna otra cosa. Utilizan energía humana y no humana para transformar las materias primas en productos terminados o en servicios prestados.

Para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos, puestos y preestablecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y las atribuciones que otorgarán a sus miembros. Esta división del trabajo y la especialización que se deriva de ella marcan una enorme diferencia



entre las funciones que existen en la organización y, con ello, buscan delimitar la acción de cada persona. (Chiavenato, 2008)

Todas las personas realizan funciones en distintas organizaciones. Algunos de ellos son obvios para el individuo, en virtud de que conoce la tarea, aunque también se los comunican otros miembros de la organización que requieren o dependen de la función o, más aún, de las actividades que desempeña el individuo para poder cumplir las expectativas de sus propios cargos o puestos. Dado este panorama, cabe decir que la organización empresarial es un conjunto integral de funciones o de actividades que se espera desempeñen los individuos y los grupos que se superponen y que están formados por personas que también tienen expectativas depositadas en las demás personas. En suma, la organización es un sistema de funciones. (Chiavenato, 2008)

Las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes. Uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo, de tal manera que desempeñen su papel con un máximo de eficacia. (Chiavenato, 2008)

En algunas organizaciones, estos procesos son rudimentarios ya que se basan en modelos mecanicistas, fundamentados en una visión lógica y determinista, tan sólo, de cómo lidiar con las personas. Siguen el modelo burocrático, la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Dan importancia a la eficiencia y exigen que las personas desempeñen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo preestablecido y que sigan las rutinas y los procedimientos que manda la organización.



En otras organizaciones los procesos para colocar a las personas son complejos y refinados, porque se basan en modelos orgánicos, fundados en una visión sistémica y amplia. Siguen el modelo orgánico y son adaptables y flexibles. Hacen hincapié en la eficacia y exigen que las personas miren más hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, con obediencia de las normas generales de la organización.

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización. El objeto es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Esto significa competencia organizacional.

Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad. También requiere que las personas tengan la debida orientación.

Orientar significa determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer dónde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Lo anterior es válido para los viejos y los nuevos trabajadores. Cuando ingresan a la organización, o



cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar.

La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida. Los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas.

Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los puestos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y limitados. Si la estructura es flexible y adaptable, los puestos también serán maleables, ajustables y abiertos, con un elevado índice de interacción con el ambiente. Cuanto más maleable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más mutables serán los puestos y tanto más fuerte será la presencia de equipos multidisciplinarios y auto dirigidos, en lugar de órganos permanentes y definitivos.

Para los autores clásicos la estructura organizacional no es otra cosa que la arquitectura de los puestos y las actividades, dispuesta de una manera racional y lógica a fin de proporcionar el acoplamiento entre la especialización vertical (niveles jerárquicos), por una parte, y la especialización horizontal (departamentalización), por la otra. A cada departamento o división lo forman un conjunto de puestos. Para analizar a una organización cada órgano se debe



descomponer en los puestos que lo constituyen. Esta visión tradicional, lineal y cartesiana pierde terreno ante una visión sistémica y contingente, que más bien procura integrar y juntar que separar y fragmentar las tareas y las actividades.

El concepto de puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático, es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se transforman gradualmente en actividades conjuntas a partir de equipos. No obstante, en muchas organizaciones todavía está intacto el concepto de puesto y numerosos órganos de RH aún analizan y describen los puestos como en el pasado.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo determinado. En general, cuando se pretende saber qué hace una persona en la organización se pregunta cuál es el puesto que desempeña. Así, sabemos lo que hace en la organización y tenemos una idea de su importancia y del nivel que ocupa en la jerarquía. Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

Los viejos medios	Aspectos	Los nuevos medios
Altas, con muchos niveles administrativos	← Estructuras →	Planas, con pocos niveles administrativos
Centralizada en la cúpula de la administración	← Autoridad →	Descentralizada en todos los niveles; atribución de facultades
Amplio y diversificado	← Papel del staff →	Pequeño y concentrado
Simplificado y estrecho. Los gerentes piensan que las personas hacen y ejecutan	← Modelado del trabajo →	Multifuncional y amplio. Las personas piensan y mejoran continuamente
Sólo importantes como unidades administrativas formales	← Grupos de trabajo →	Como sistemas sociotécnicos integrados y con amplia utilización de equipos
Salario fijo de acuerdo con la clasificación del puesto y el desempeño individual	← Compensación →	Salario flexible por metas y por el desempeño individual y grupal
Limitado sólo al puesto. El ocupante es desechable	← Entrenamiento →	Amplio y conceptual. El ocupante es valioso y se fomenta que aprenda nuevas habilidades y competencias

Figura 5. Las nuevas tendencias en cuanto al trabajo.

Fuente: (Chiavenato, 2004)

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. Por tal razón, los puestos se representan en el organigrama por medio de rectángulos, cada uno con dos terminales de comunicación: la superior que lo liga con el puesto de encima y define su subordinación, y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y define sus subordinados. Bajo el prisma horizontal, cada puesto se sitúa con otros puestos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben un título equivalente (como directores, gerentes, jefes, obreros, etc.).

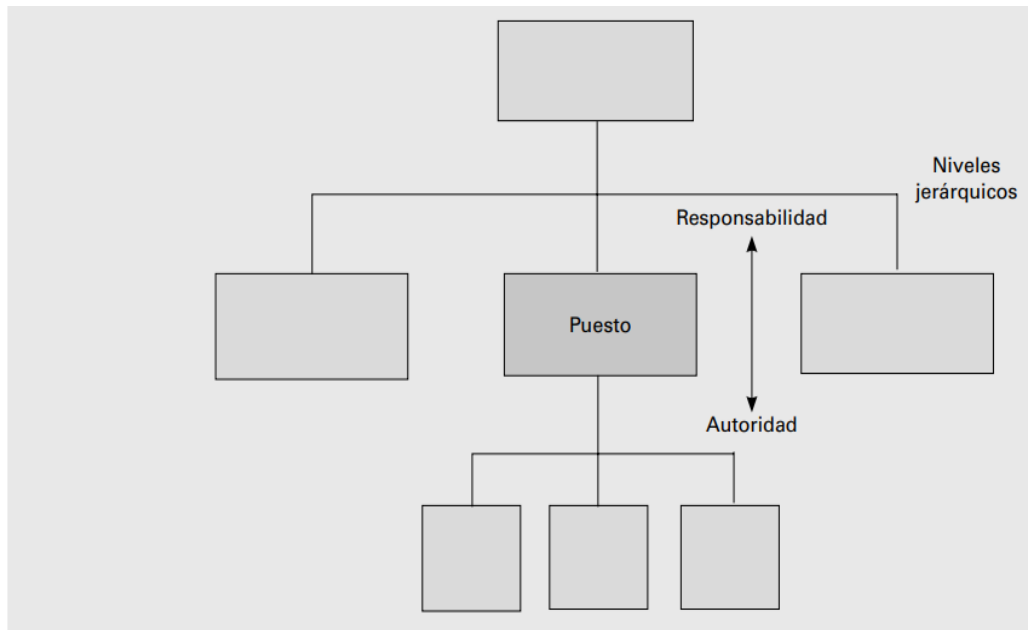


Figura 6. Posición del puesto en el organigrama.
Fuente: (Chiavenato, 2004)

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. (Chiavenato, 2008)

En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles

disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (Chiavenato, 2008)

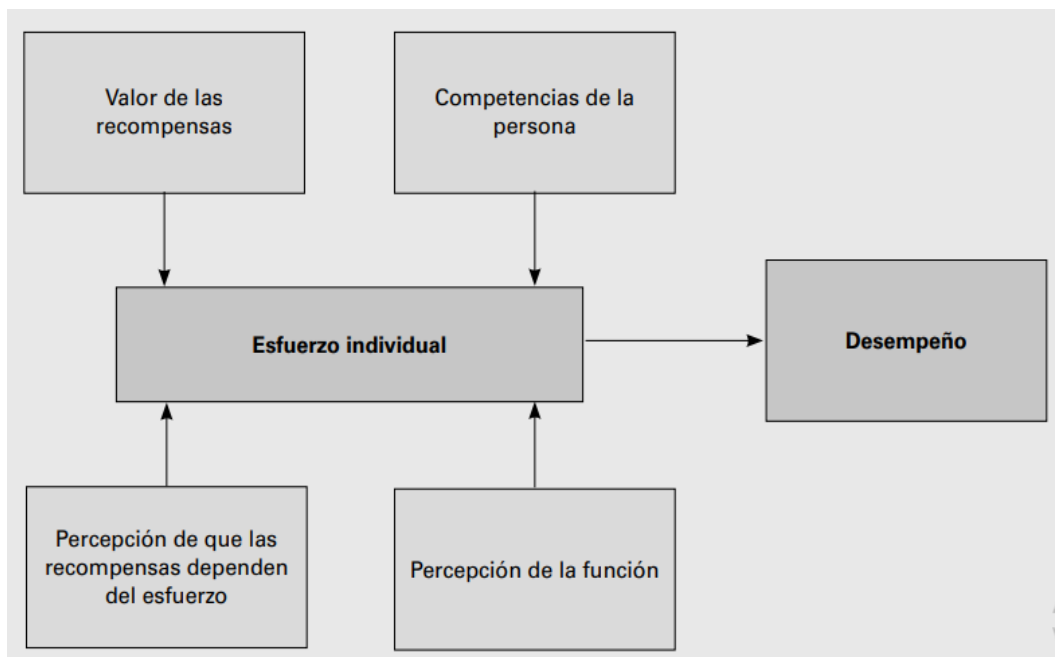


Figura 7. Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto.
Fuente: (Chiavenato, 2004)

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. (Chiavenato, 2008)



La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan. (Chiavenato, 2008)

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. (Chiavenato, 2008)

Para Chiavenato (2008) la colocación del personal evalúa los desempeños del personal considerando los siguientes factores:

a. Capacidades profesionales.

Son conocimientos, especialización o el dominio de aspectos básicos para impulsar el crecimiento y competitividad sustentable. Para alcanzar un desempeño elevado, las empresas deben estudiar dónde pueden explotar sus ventajas competitivas. (Chiavenato, 2008)

Es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional. El perfil profesional se elabora luego de haber establecido los fundamentos del proceso curricular y forma parte de un proceso, es una etapa dentro de la Metodología de Diseño Curricular. Para la autora es importante definir una visión humanista, científica y social de



manera integrada, alrededor de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. (Moreno, 2014)

Según (Hernández A. , 2007), las capacidades profesionales cumplen una serie de funciones:

- Ofrece una imagen o idealización contextualizada del profesional en un momento y lugar determinado.
- Orienta la determinación de objetivos curriculares de formación, así como los contenidos, métodos, formas y medios de planes y programas de estudios.
- Sirve de referencia para la valoración de la calidad de la formación.
- Aporta criterios para determinar la caracterización de un puesto de trabajo profesional.
- Ofrece información sobre posible utilización del profesional.

b. Nivel de desempeño.

Es el comportamiento o los medios instrumentales con los que se pretende ponerlo en práctica en el trabajo, se evalúa a partir del análisis de los puestos y determina cuáles áreas del trabajo se deben estudiar, que competencias se debe tener para el puesto de trabajo. (Chiavenato, 2008)

Según (Chiavenato, 2009), existen cuatro dimensiones del desempeño laboral:

- Desempeño con enfoque en rasgos. Se concentra en los atributos de los empleados como la formalidad, la honestidad y la cortesía. Aunque se utilizan de manera común, los instrumentos de evaluación del desempeño enfocado en rasgos no son una buena idea porque proporcionan una



realimentación deficiente y, por lo tanto, no conducen al desarrollo y crecimiento del empleado.

- Desempeño con enfoque en competencias. En lugar de concentrarse en los rasgos, las dimensiones enfocadas en competencias se refieren al conocimiento, las capacidades y las habilidades de los empleados. Por ejemplo, las dimensiones basadas en competencias pueden incluir habilidades para la escritura, para la presentación oral y para conducir. La ventaja de organizar dimensiones por competencia es que es fácil proporcionar realimentación e indicar los pasos necesarios para corregir las deficiencias. Es decir, si resulta que un empleado tiene escasas habilidades para la escritura, la medida correctiva obvia sería que asistiera a un curso de redacción.
- Desempeño con enfoque en la tarea. Las dimensiones centradas en la tarea se organizan por la similitud de las tareas que se desempeñan. La ventaja de este enfoque es que, debido a que los supervisores se concentran en las tareas que se presentan juntas y, por lo tanto pueden visualizar el desempeño de un empleado, a menudo es más fácil evaluar el desempeño que las otras dimensiones.
- Desempeño con enfoque en metas. Es organizar la evaluación con base en las metas u objetivos que un empleado debe cumplir.

c. Definición de los perfiles.

Es el diseño del perfil del puesto de trabajo, como la calificación del ocupante, las tareas o atribuciones que desempeñara y las condiciones del ocupante, es decir que conocimientos, habilidades, capacidades se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo. (Chiavenato, 2008)



El análisis del perfil laboral permite que el profesional de recursos humanos clasifique puestos en grupos con base en las similitudes de los requisitos y deberes. La clasificación de puesto es útil para determinar niveles de pago, transferencias y ascensos. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones, 2009)

Según (Tejada, 2014), la identificación de perfiles profesionales responde en muchas ocasiones a las necesidades de las empresas y organizaciones, por lo que sirve para visualizar las áreas de la profesión que más demanda tienen. Además tiene una utilidad en diferentes frentes:

- Expone una imagen o caracterización contextualizada del profesional en un momento y lugar determinado.
- Debe ser la base en la determinación de objetivos curriculares de formación, así como los contenidos, métodos, formas y medios de planes y programas de estudios. En la actualidad la universidad española está diseñando los futuros grados y posgrados, por lo que esa determinación del perfil y perfiles profesionales es fundamental en este trabajo.
- Señala los criterios para determinar la caracterización de un puesto de trabajo profesional por lo que las ofertas de empleo pueden ser más ajustadas a las necesidades.
- Da a conocer al empleador la posible utilización del profesional, ya que dibuja las funciones que podría acometer.

**d. Características de los profesionales de la organización.**

El equipo debe tener el compromiso con los objetivos compartidos, consenso en la toma de decisiones, comunicación abierta y honesta, liderazgo compartido, clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo, valorización de los individuos por su diversidad, reconocimiento del conflicto y su resolución positiva. (Chiavenato, 2008)

Según (Hernández A. , 2007), las características de los profesionales deben cumplir aspectos como:

- Las características personales que debe poseer ese profesional de manera particular, es decir, sus rasgos de personalidad.
- Las habilidades y destrezas que debe caracterizar su quehacer que se concretan en las funciones a desempeñar por el profesional.
- Los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el ejercicio profesional.
- Las acciones generales y específicas que desarrolla un profesional en los campos de acción para la solución de las necesidades sociales identificadas.

e. Nivel de talentos.

Es el grado de los elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2008)

El talento requiere de capacidades conjuntamente con compromiso acción, los tres al mismo tiempo. Si un profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (como casi es obvio) no alcanzará los resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa, pero no dispone de las capacidades

y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que si la falta de motivación le impedirá innovar y proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. (Alles, 2005)

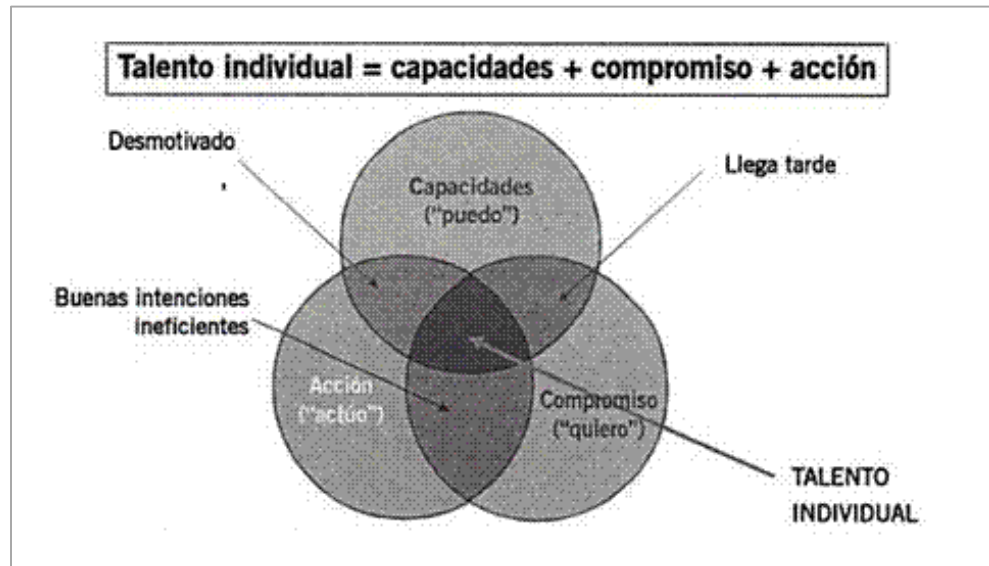


Figura 1. Estructura del talento humano.

Fuente: (Alles, 2005)

2.2.2.3 Desarrollo de las personas.

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. (Chiavenato, 2008)

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos.

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. (Chiavenato, 2008)

Los estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de las personas del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación. El aprendizaje constituye el fundamento básico, sea a nivel de aprendizaje individual o a nivel de aprendizaje organizacional.

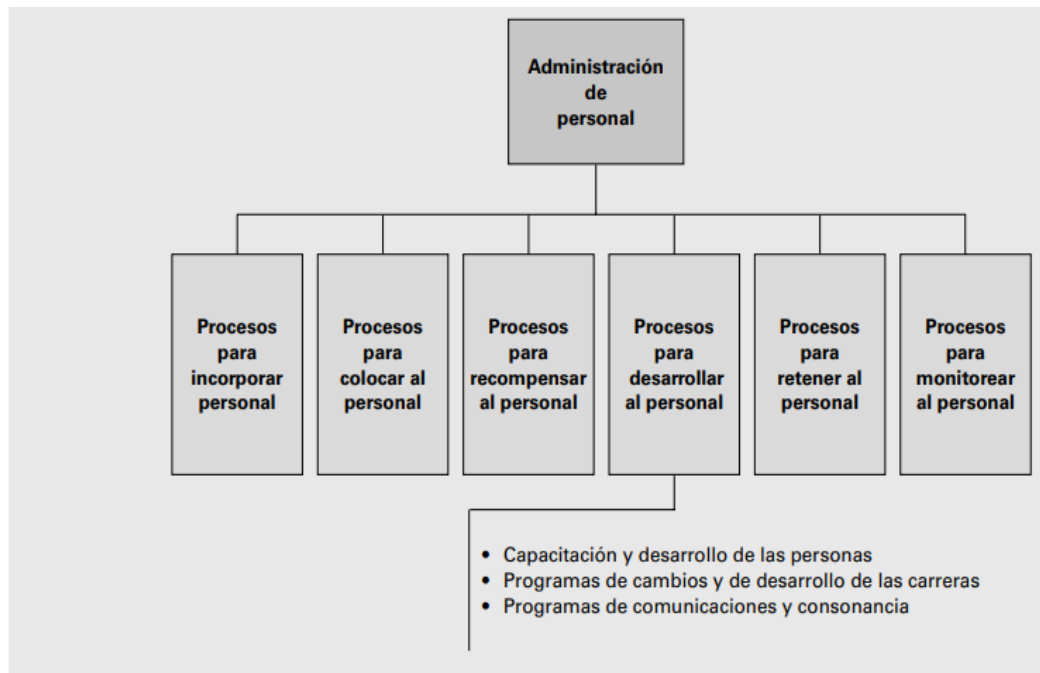


Figura 8. Los procesos para desarrollar a las personas
Fuente: (Chiavenato, 2004)

Por una parte, los procesos de desarrollo se enfocan, de manera tradicional, de acuerdo con el modelo casual (capacitar sólo cuando surge una oportunidad o necesidad), con un esquema aleatorio (las personas son elegidas de forma aleatoria), con una actitud reactiva (cuando existe un problema o necesidad), con una visión de corto plazo (para atender el problema inmediato), con base en la

imposición (las personas no son consultadas), en una condición de estabilidad lo permanente y definitivo (nada cambia) y de conservación (mantener el statu quo).

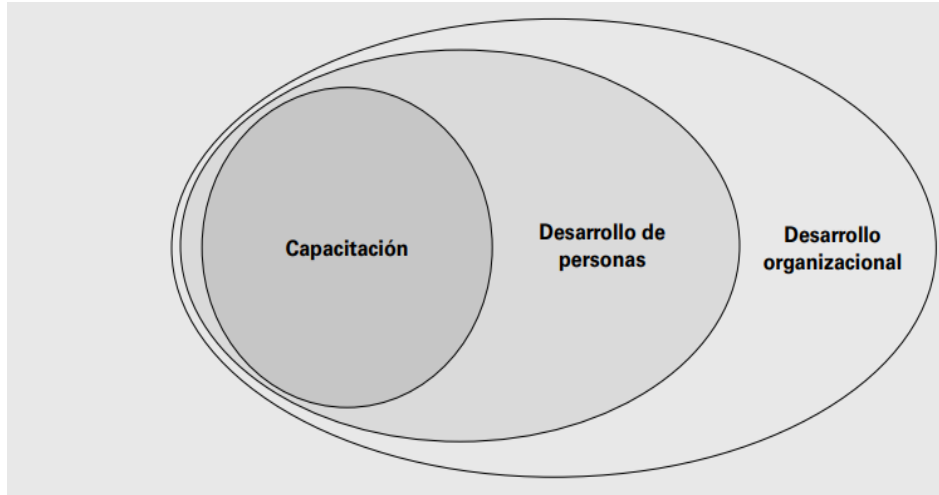


Figura 9. Las estrellas del desarrollo.
Fuente: (Chiavenato, 2004)

Sin embargo, por otra parte, los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida en que se ajusten a un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante. Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno.

La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento. En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante. Y, si cabe decir que el conocimiento es fundamental, entonces la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo.

El desarrollo del personal considera los siguientes aspectos:

a. Capacitación del personal.

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. (Vallejo, 2015)

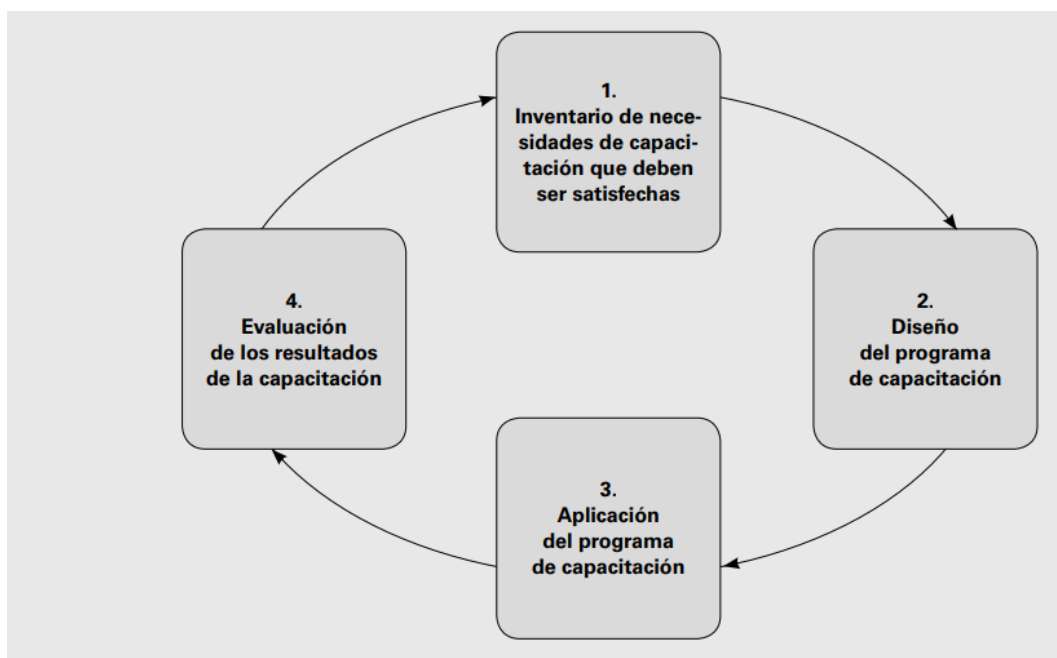


Figura 10. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación. Fuente: (Chiavenato, 2004)

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. (Vallejo, 2015)

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. (Vallejo, 2015)

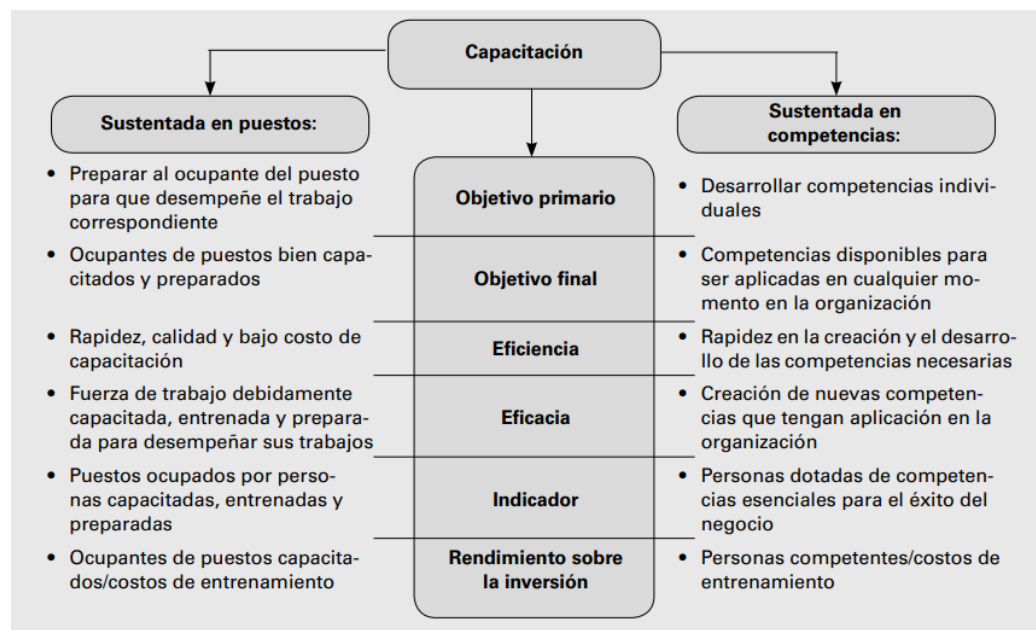


Figura 11. Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias.
Fuente: (Chiavenato, 2004)

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

No obstante, Vallejo (2015), afirma que el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente.

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<p>Diagnóstico de la situación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño 	<p>Decisión en cuanto a la estrategia</p> <p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar 	<p>Implantación o acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> – Gerente de línea – Asesoría de recursos humanos – Por ambos – Por terceros 	<p>Evaluación y control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Figura 12. Las cuatro etapas del proceso de capacitación.

Fuente: (Chiavenato, 2004)

**b. Frecuencia de ascensos.**

Se realiza dependiendo al desempeño actual, viabilidad de los puestos sustitutos y la capacitación que se requerirá. (Dessler, 2009)

Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa. Es la promoción de un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado. (Billikopf, 2003)

Según (Billikopf, 2003), los ascensos se dan por diversas razones, entre ellas:

- Ascensos por antigüedad. Es un sistema estrictamente regido por la antigüedad, en el cual el único factor para los nombramientos son los años de servicio. En tal sistema de antigüedad, los años de servicio son el criterio principal para ir escalando de un puesto a otro.
- Ascenso por mérito. Benefician a los trabajadores mejor calificados para el puesto y no a los más antiguos. Las evaluaciones de desempeño individual llevadas a cabo en forma eficaz ayudan a inspirar confianza en el sistema de mérito.

c. Liderazgo.

Es un conjunto de valores que orienta a las personas, define metas y objetivos, abrir nuevos horizontes, evaluar el desempeño y proporcionar retroalimentación. (Chiavenato, 2008)

Según (Chiavenato, 2009), el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.

- Fuerzas del líder, es decir, las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus

inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre, y la facilidad para comunicarse, etcétera.

- Fuerzas de los subordinados, es decir, las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones, etcétera.
- Fuerzas de la situación, es decir, las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo, el clima organizacional, etcétera.

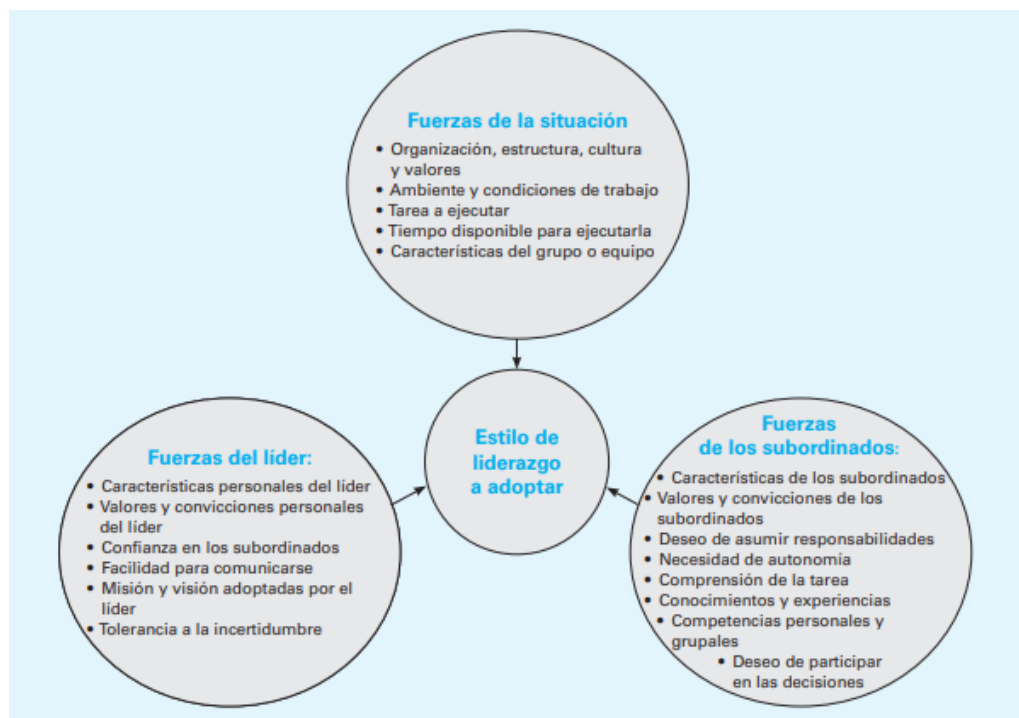


Figura 2. Las bases para el facultamiento.

Fuente: (Chiavenato, 2009)



Según (Chiavenato, 2009), existen cuatro tipos específicos de liderazgo:

- Liderazgo directivo. Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas. Se parece a la estructuración de tareas antes mencionada. El comportamiento de líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos.
- Liderazgo solidario. El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. Se asemeja a la consideración. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales.
- Liderazgo orientado a los resultados. El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño.
- Liderazgo participativo. Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones.



2.2.2.4 Retención del personal.

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (Chiavenato, 2008)

Según (Vallejo, 2015), desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta. (Vallejo, 2015)

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas. (Vallejo, 2015)

En la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales. (Vallejo, 2015)

En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas merecen una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida, aplicada mediante

reglamentos impuestos a las personas con el objeto de estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. (Vallejo, 2015)

En otras organizaciones los procesos para retener a las personas son complejos y elaborados, se acercan al modelo de autodeterminación y realización personal de los individuos, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación intrínseca de las personas. (Vallejo, 2015)

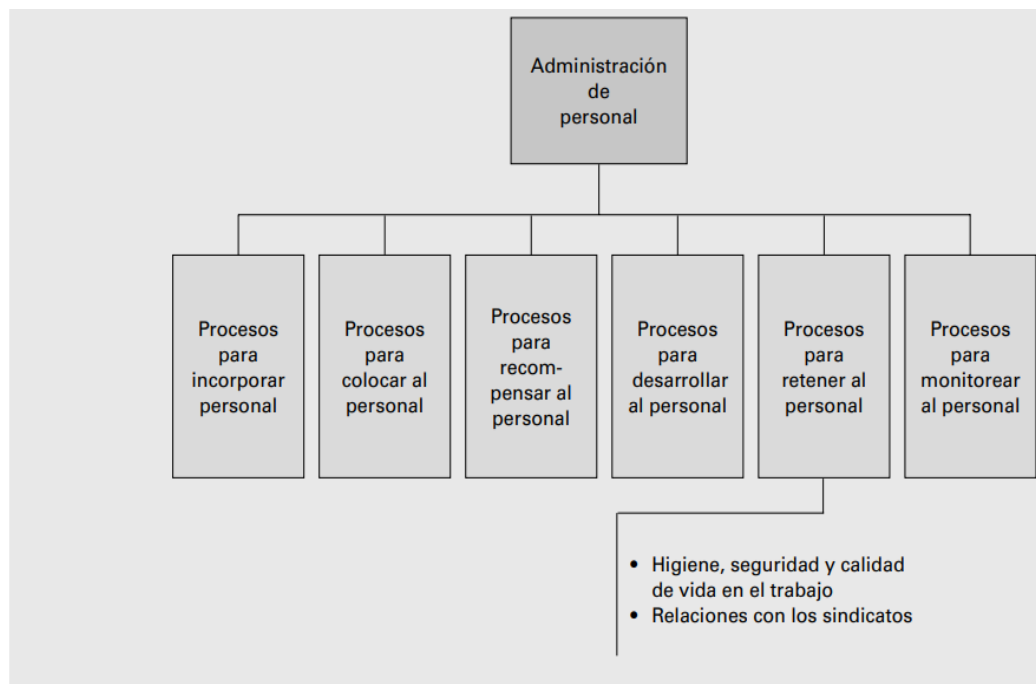


Figura 13. Los procesos para retener a las personas.
Fuente: (Chiavenato, 2004)

Se refiere a los procesos para retener a las personas que trabajan en la organización. En él se abordan los fundamentos de las relaciones con los empleados y su importancia para el buen desempeño de la organización; así como los sistemas de higiene, seguridad y calidad de vida en la organización, como medios que permiten crear un ambiente de trabajo agradable. (Vallejo, 2015)

Para tener una retención del personal eficiente es necesario contar con los siguientes aspectos:

**a. Nivel de relación laboral.**

Es el ambiente de confianza, respeto, consideración que pretende lograr mayor eficiencia a la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. (Chiavenato, 2008)

Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. (Chiavenato, 2008)

Según (Vallejo, 2015), un programa de relación laboral contempla los siguientes aspectos:

- Comunicación. Debe haber comunicación de doble vía, explicarse la filosofía de la empresa a los trabajadores, solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo.
- Cooperación. La organización debe compartir el proceso de decisión, control de actividades con compromiso y cooperación mutua.
- Protección. El lugar de trabajo debe propiciar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico y psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable, confiable y seguro. • Ayuda: las personas deben sentir el apoyo de la organización en sus necesidades y expectativas.
- Disciplina y conflicto. La organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de los conflictos.

**b. Clima laboral.**

Es el reflejo en que los trabajadores interactúan unos con otros, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. (Chiavenato, 2008)

Llamado también clima organizacional, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. (Prieto, 2013)

El clima laboral es de vital importancia dentro de una organización, la estabilidad de los empleados de la misma va a generar mayor productividad y beneficio para el sector, su gran cohesión y buen enlace de comunicación juega un papel muy importante dentro de las relaciones entre compañeros de trabajo. (Jiménez & Jiménez, 2016)

El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo; es decir, las macropercepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micropercepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general. De manera más intuitiva, el clima laboral guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el “ambiente”, la “atmósfera” o el “aire” que se respira en el seno de una organización. (Olaz, 2013)

Según (Olaz, 2013), las variables explicativas del clima organizacional son:



- Contexto organizativo. Comprende todas aquellas variables emparentadas, más o menos directamente, con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere hablar de los siguientes aspectos: definición de cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración de poder, relaciones interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.
- Contenido del trabajo. Toma como referencia aquellas variables que ayudan a moldear la configuración del trabajo en sí mismo, como son: Entorno del trabajo, diseño de puestos y tareas, dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada.
- Significado del grupo. Se refiere las variables que condicionan o determinan el significado y / o grado de cohesión del equipo de trabajo: Comunicación efectiva, motivación intrapersonal, liderazgo proactivo y trabajo en equipo.
- Apreciación personal del individuo. Se relaciona con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas que por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y/o resto de la organización como expresión del nivel competencial: grado de conocimientos, nivel de capacidades y escala de habilidades.

**c. Condiciones de laborales.**

Son tanto físicas y psicológicas del trabajo que les permite aprender y trabajar. (Chiavenato, 2008)

Son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social. (Nicolaci, 2008)

Según (Armas, Llanos , & Traverso, 2017), las condiciones laborales están profundamente influenciadas por tres grupos de condiciones:

- Condiciones ambientales de trabajo. Se refieren a factores de medio ambiente natural en el ámbito de trabajo y que aparecen de la misma forma o modificada por el proceso de producción que puede repercutir negativamente en la salud, como iluminación, temperatura, ruido, etc.
- Condiciones de tiempo. Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc. La consecuencia de una excesiva carga de trabajo es la fatiga que podemos definirla como la disminución de la capacidad física y mental de un trabajador después de haber realizado una actividad durante un período de tiempo.
- Condiciones sociales. Se define como el conjunto de objetivos, normas y procedimientos, bajo los cuales se desarrolla el proceso de trabajo. Organización informal, estatus, etc.

d. Remuneración.

Es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo, así mismo es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. (Chiavenato, 2008)



Las remuneraciones deben estar ligadas estrechamente al personal y su rendimiento, para fijar remuneraciones se debe tener en cuenta aspectos como: características y exigencias del puesto de trabajo; rendimiento del colaborador ante las exigencias del perfil; niveles salariales del mercado; el contexto, etc. Sin embargo, cuando se consideran los sistemas de compensaciones en la empresa, se plantea un análisis costo/beneficio sobre la remuneración y la actividad, en espera de resultados favorables a su inversión. (Armas, Llanos , & Traverso, 2017)

Hoy en día, la idea de remuneración se limita casi exclusivamente al pago de una suma de dinero a cambio de un trabajo y debido a la complejidad de las sociedades, se encuentra más o menos establecido en la mayoría de los casos qué tipo de remuneración corresponde a cada trabajo dependiendo de la cantidad de horas que necesite, de la capacitación o profesionalización del mismo, de los riesgos que esa actividad implique, de la duración, etc. (Prieto, 2013)

Según (Chiavenato, 2008), los tres componentes de la remuneración total son:

- **La remuneración básica.** La paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido.
- **Los incentivos salariales.** Son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de

diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados.

- **Las prestaciones.** Son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta. Las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas que veremos más adelante.

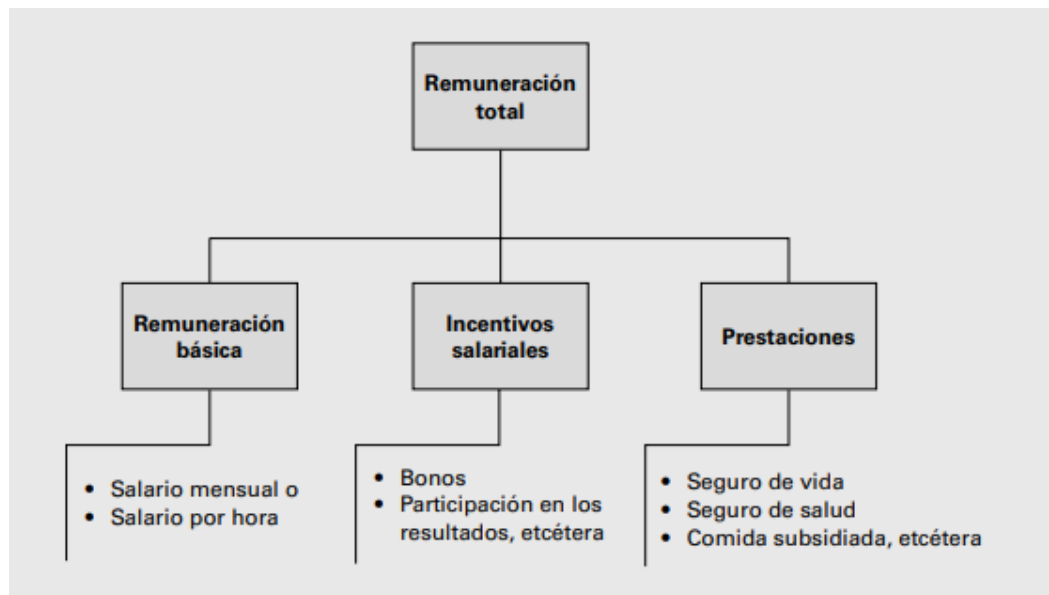


Figura 3. Los tres componentes de la remuneración total.

Fuente: (Chiavenato, 2008)

e. Políticas de retención.

Son aquellos criterios que mejoren las necesidades de los recursos humanos como: remuneración, fuerza de trabajo, condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad, entre otros. (Chiavenato, 2008)

La gestión del talento, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales. (Vallejo, 2015)

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación



externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos. (Prieto, 2013)

La importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador. (Prieto, 2013)

Según (Prieto, 2013), los factores que afectan la retención de personal son:

- Contar con procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa. Hay que definir un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Una base de datos centralizada y organizada donde, por un lado, se registren los aportes y logros más importantes de las personas a la organización.
- Una excelente visión para seleccionar los nuevos empleados. Se necesita pensar muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por esto, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.
- Generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización. Se recomienda implementar un proceso detallado de marketing interno



desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio.

- Planear estrategias de retención diferentes a los referentes económicos. Generalmente las compañías exitosas ofrecen incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones (a nivel internacional), pero, asimismo, crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito.
- Desarrollar controles que nos permitan detectar problemas potenciales relacionados con la retención. Se deben estructurar encuestas (por ejemplo de clima organizacional), analizarlas de manera que se permita identificar problemas que se estén gestando a nivel de retención. Hay que detectar porqué se van los empleados clave.

2.2.2.5 Supervisión a las personas.

Son los procesos para supervisar a las personas dentro de las organizaciones. La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Preferimos la palabra supervisar en lugar de controlar porque evita el significado de la fiscalización externa y de la sujeción estricta a reglas y reglamentos impuestos. En una cultura



democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultados. (Chiavenato, 2008)

Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional. (Vallejo, 2015)

Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de staff del departamento de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas. La función de staff consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea. Los gerentes y los colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas. (Vallejo, 2015)

Los procesos de supervisión pueden ser objeto de un enfoque tradicional, en la medida que se ciñan al paradigma de la teoría X (desconfianza en las personas y control sobre su comportamiento, un esquema de control que adopta una postura de fiscalización y vigilancia (para obligar a las personas a obedecer) por medio de un código de disciplina severa (para cercenar y sesgar su comportamiento) que impone restricciones y limitaciones (para mantener la dependencia de las personas) en un sistema centralizado (administrado por el órgano de recursos humanos). Además, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones. (Vallejo, 2015)



En el otro extremo están los procesos de supervisión con un enfoque moderno, en la medida que se ciñan al paradigma de la teoría Y (confiar en las personas e incentivar su comportamiento), con un esquema de autocontrol y flexibilidad (atribuyendo facultades de decisión a las personas con total autonomía para desempeñarse) que adopta una postura de libertad y autonomía (para impulsar su iniciativa y creatividad) que ofrece la disciplina por consenso (deja a las personas y a los equipos en libertad para decidir) y plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso de las personas) en un sistema totalmente descentralizado en las gerencias de línea y en los equipos de trabajo. (Vallejo, 2015)

Esta séptima parte aborda la supervisión de las personas que trabajan en organizaciones. El objetivo principal es mostrar cómo las organizaciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas dentro de un estilo democrático y participativo. En la actualidad el control deja de ser externo, impositivo y coercitivo para sustentarse en el conocimiento de las personas y en la información que reciben como realimentación de sus actividades y aportaciones a la organización. (Vallejo, 2015)

La supervisión del personal se enfoca en los siguientes aspectos:

a. Desempeño de personal.

Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Se evalúa a partir de distintos criterios y normas

al personal a partir del cumplimiento de metas y resultados que deben alcanzar. (Chiavenato, 2004)

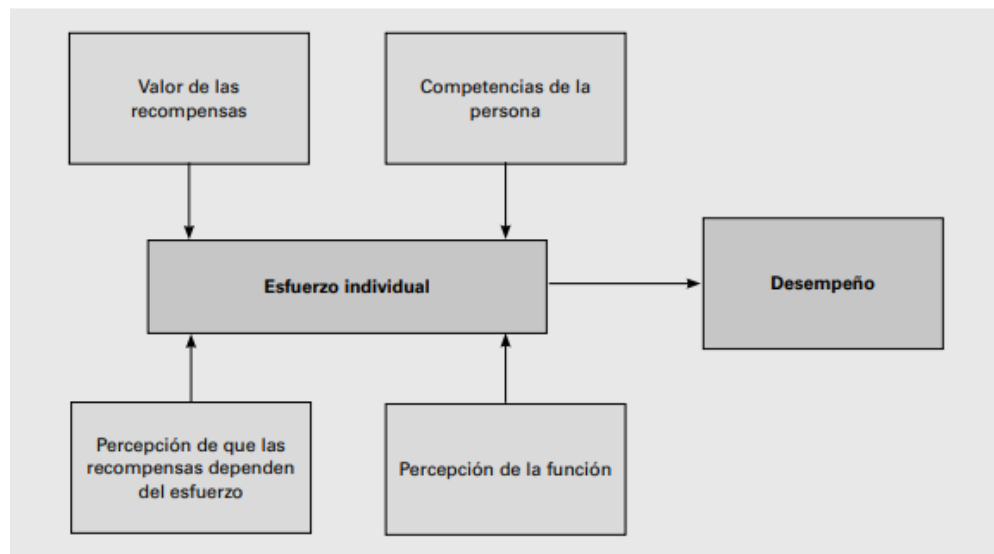


Figura 4. Los principales factores que afectan el desempeño en el puesto.

Fuente: (Chiavenato, 2008)

Según (Chiavenato, 2008), las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).



- Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

b. Control de las actividades.

Medida de acción disciplinaria para establecer los límites de comportamiento aceptable. (Vallejo, 2015)

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. A medida que una organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado. (Chiavenato, 2001)

Según (Chiavenato, 2001), el control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica:

- Control como función administrativa. Que forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso, control es la función de acompañar y evaluar lo que fue planeado,



organizado y dirigido, para detectar desviaciones o variaciones presentadas y efectuar las correcciones necesarias. Esta función administrativa, mide, evalúa y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos organizacionales. El control puede realizarse en el nivel institucional (control estratégico), en el nivel intermedio (control táctico) y en el nivel operativo (control operativo) de las organizaciones.

- Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados. El mecanismo de control funciona como un detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso marchando dentro de los estándares establecidos. El control es un sistema automático que mantiene un grado constante de funcionamiento del sistema, como ocurre en las refinerías de petróleo o en la industria química de procesamiento continuo y automático. También puede darse el caso del controlador que monitorea el desempeño de la organización para mantenerlo dentro de ciertos límites de rentabilidad.
- Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados. Es el caso del control de la frecuencia o del expediente del personal en la mayoría de las empresas.

c. Rotación del personal.

Es el resultado de la salida de algunos empleadores y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. (Vallejo, 2015)

La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las



organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. (Chiavenato, 2008)

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (Chiavenato, 2001)

Según (Chiavenato, 2001), la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.



- Mora l del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Según (Chiavenato, 2008), existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

- Separación por iniciativa del empleado (renuncia). Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo.
- Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo.



2.3 Marco conceptual

Actitud.

Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (Vallejo, 2015)

Capacidad competitiva.

Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. (Prieto, 2013)

Capital.

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

Clima organizacional.

Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. (Prieto, 2013)

Colocación del personal.

Los procesos para colocar a las personas son complejos y refinados, porque se basan en modelos orgánicos, fundados en una visión sistémica y amplia. Siguen el modelo orgánico y son adaptables y flexibles. (Chiavenato, 2008)

Competencia.

La competencia es la 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, 2015)

**Desarrollo del personal.**

Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. (Chiavenato, 2008)

Felicidad laboral.

Es el sentimiento de pensar que la actividad que se realiza tiene un propósito definido que permite el desarrollo y el libre pensamiento. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. (Prieto, 2013)

Gestión del talento humano.

Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa. (Prieto, 2013)

Globalización.

Se conoce por globalización el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación. Este proceso, tanto geográfico como sectorial, no es reciente, pero se ha acelerado en los últimos años. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. (Muriel de los Reyes L, 2003)

Habilidad.

Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado. (Vallejo, 2015)

**Juicio.**

Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades. (Vallejo, 2015)

Incorporación del personal.

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. (Chiavenato, 2008)

Planeación estratégica.

Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). (Prieto, 2013)

Recurso humano.

Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. (Prieto, 2013)

Retención de personal.

Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados. (Prieto, 2013)

Supervisión del personal.

Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. (Vallejo, 2015)

**Talento humano.**

Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos. (Prieto, 2013)

2.4 Variable(s)**2.4.1. Variable (s).**

Variable: Gestión del talento humano.

Dimensiones:

- Incorporación del personal.
- Colocación del personal.
- Desarrollo del personal.
- Retención del personal.
- Supervisión del personal.

2.4.2 Conceptualización de la variable (s).**Gestión del talento humano.**

La gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2008)

2.4.3 Operacionalización de variables.

Tabla 5. Matriz de operacionalización de variables.

Variables	Definición Conceptualizada	Dimensión	Indicadores
Gestión del Talento Humano	La gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2008)	Incorporación del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia de reclutamiento. ▪ Proceso de selección.
		Colocación del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidades profesionales. ▪ Nivel de desempeño. ▪ Definición de los perfiles. ▪ Características de los profesionales de la organización. ▪ Nivel de talentos.
		Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación del personal. ▪ Frecuencia de ascensos. ▪ Liderazgo.
		Retención del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de relación laboral. ▪ Clima laboral. ▪ Condiciones laborales. ▪ Remuneración. ▪ Políticas de retención.
		Supervisión del personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño de personal. ▪ Control de las actividades. ▪ Rotación del personal.



2.5 Caracterización de la institución

2.5.1 Aspectos históricos.

Caja Arequipa se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N° 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley N° 23039. Su único accionista desde su constitución es la Municipalidad Provincial de Arequipa. Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además de comprender todo el territorio nacional.

Caja Arequipa, empresa dedicada a la micro intermediación financiera, inició operaciones el 10 de marzo de 1986 con el objetivo de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional, su primer local fue la Agencia Selva Alegre, con dirección en la calle Mariscal Benavides 101-Cercado.

Asimismo, en agosto del 2015, Caja Arequipa presento al mercado su nuevo producto de ahorro movable denominado “CUENTA AHORRO CORRIENTE”, con ello se pretende depositar los desembolsos de créditos, cuya finalidad es dar mayor seguridad a nuestros clientes de créditos y brindar facilidad para disponer sus fondos en el canal de atención más cercano a su centro de trabajo, domicilio o proveedores, conforme los vaya necesitando.

De acuerdo al informe clasificatoria del 2019 la Caja Arequipa cuenta con 3,861 trabajadores y con 158 agencias financieras en todo el territorio nacional.

2.5.2 Datos generales.

Caja Arequipa se constituyó como asociación sin fines de lucro por Resolución Municipal N^o 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley N^o 23039. Su único accionista desde su constitución es el Municipio Provincial de Arequipa. Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros N^o 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias de Arequipa, además de comprender todo el territorio nacional. La Caja Arequipa, empresa dedicada a la micro intermediación financiera, nació el 10 de marzo de 1986 con el objetivo de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional, promoviendo el crecimiento, desarrollo y la generación de empleo en la colectividad arequipeña, así como en todas las ciudades donde la Caja tiene presencia a nivel nacional.

2.5.3 Objeto social.

Captar recursos de los ciudadanos o clientes, y cuya especialidad es ejecutar las operaciones de acuerdo a la descripción del decreto supremo 157-90-EF, asimismo realizar operaciones de financiamiento preferentemente a las micro y pequeñas empresas, pudiendo realizar también todas aquellas acciones que le faculte la ley 26702 – Ley General del Sistema Financiero (LGSF) y del Sistema de Seguros (SS) y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

2.5.4 Referencias de contacto.

- Sede principal de la caja Arequipa : Calle La Merced N^o 106, Arequipa, Perú.
: Teléfonos: (51) (54) 380670/ Perú 054 –
380670
- Número telefónico de la sede : (51) (54) 380670/
principal Perú 054 - 380670



- Email : informes@cajaarequipa.pe
- Página web : www.cajaarequipa.pe

2.5.5 Capital social.

El capital social autorizado para el año 2017, suscrito y pagado de la Caja Arequipa al 31 de diciembre alcanza a S/405,035,201 el mismo que está representado por 405,035,201 acciones comunes de un valor nominal de S/1.00 cada una, es decir cada acción es homogénea en cuanto a precio.

2.5.6 Estructura accionaria.

A la fecha en que se presentó la memoria anual, el único accionista con el 100% de participación es la propia Municipalidad de las acciones.

2.5.7 Objeto social.

Captar recursos de los ciudadanos o clientes, y cuya especialidad es ejecutar las operaciones de acuerdo a la descripción del decreto supremo 157-90-EF, asimismo realizar operaciones de financiamiento preferentemente a las micro y pequeñas empresas, pudiendo realizar también todas aquellas acciones que le faculte la ley 26702 – Ley General del Sistema Financiero (LGSF) y del Sistema de Seguros (SS) y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

2.5.8 Visión.

Ser el líder en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en la industria de Micro finanzas a nivel nacional.

2.5.9 Misión.

Mejorar la calidad de vida de los emprendedores del Perú, ofreciendo servicios financieros rápidos y flexibles.



2.5.10 Principios y valores institucionales.

- **Integridad.** Generamos confianza y actuamos de manera coherente con nuestros principios éticos, reglamentos internos y valores organizacionales.
- **Colaboración.** Trabajamos de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos compartidos, dando crédito a los demás por sus contribuciones y logros.
- **Eficacia.** Cumplimos con los objetivos propuestos de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles, alcanzando los resultados esperados.
- **Servicio.** Cultivamos relaciones sólidas y de largo plazo con nuestros clientes, logrando superar sus expectativas dando lo mejor de nosotros.

2.5.11 Organización.

Gerencia mancomunada.

En la ciudad de Arequipa, su sede principal, Caja Arequipa cuenta con una Gerencia Mancomunada la cual está conformada por tres gerencias centrales: Gerencia Central de Negocios, Gerencia Central de Administración y Operaciones, y Gerencia Central Finanzas y Planeamiento, quienes ejercen la representación legal de la Empresa y actúan de manera mancomunada, tomando acuerdos en Comité de Gerencia siendo responsables de la marcha administrativa, económica y financiera. Son aceptados y autorizados por la FEPCMAC y la Superintendencia de Banca y Seguros:

- Sr. Wilber Dongo Díaz
Gerente Central de Negocios.
- Sr. Ramiro Postigo Castro
Gerente Central de Finanzas y Planeamiento.

***Directorio.***

- Ejerce la representación institucional.
- Formula y aprueba los lineamientos de política general.
- No tiene facultades ejecutivas (DS 157-90-EF, Art. 9).
- Son nominados por el Concejo Provincial y aceptados y autorizados por la FEPCMAC y la Superintendencia de Banca y Seguros.

Conformación del directorio.

El Directorio de Caja Arequipa, está conformado por 7 directores:

- Tres representantes del Concejo Provincial (dos de mayoría, uno de minoría)
Vicepresidente del Directorio, Representante de la Municipalidad Provincial de Arequipa (mayoría)
Sr. José Vela Rondón Director, en representación de la Municipalidad Provincial de Arequipa (mayoría)
Sr. Ronald Luis Montalvan Iparraguirre Director, en representación de la Municipalidad Provincial de Arequipa (minoría)
- Un representante del Clero.
Sr. César Augusto Arriaga Pacheco Presidente del Directorio, Representante del Clero
- Un representante de la Cámara de Comercio.
Sr. Diego Muñoz-Nájar Rodrigo Director, en representación de la Cámara de Comercio
- Un representante de los microempresarios.
Sr. Felix Alfredo Cruz Suni Director, en representación de los Pequeños Comerciantes o Productores
- Un representante de COFIDE.



Sr. Carlos Domingo Cano Nuñez Director, en representación de COFIDE

S.A. – Corporación Financiera de Desarrollo

2.5.12 Productos.

Créditos.

- **Crédito Personas.** Es una modalidad de crédito que la Caja Arequipa brinda a sus clientes, lo cual es una opción de crédito para personas dependientes que busca atender el pago de bienes, servicios o gastos o relacionados con la actividad empresarial.
- **Crédito Microempresario.** Es una modalidad de crédito que la Caja Arequipa brinda a sus usuarios, con ello se pretende que las personas hagan realidad el sueño de hacer crecer la empresa o negocio con los créditos para micro empresarios que Caja Arequipa ofrece. Asimismo, puede elegir el que mejor se adecuó a tus necesidades y obtenlo de forma rápida y sencilla.

Ahorro.

- **CTS.** La el ahorro de CTS Es una modalidad de ahorro que la Caja Arequipa brinda a sus usuarios, con ello se busca que el depósito de CTS de los clientes tengan mayor seguridad y una tasa de interés competitiva
- **Cuenta Junior.** La Cuenta Junior es una modalidad de ahorro que la Caja Arequipa brinda a sus usuarios, lo cual es una cuenta de ahorro creada especialmente para gente joven con los mejores beneficios.



- **Cuenta Sueldo.** Es una modalidad de ahorro que la Caja Arequipa brinda a sus usuarios, lo cual es una cuenta en la que podrás recibir el pago de tu sueldo a una tasa preferencial y con accesos a toda nuestra RED de atención.
- **Órdenes de pago.** Es una modalidad de ahorro que la Caja Arequipa brinda a sus clientes, lo cual es una cuenta de ahorros con la que puedes girar órdenes de pago contra tus depósitos. Asimismo, es una forma segura y rápida de efectuar pagos sin necesidad de efectivo.
- **Plazo Fijo.** Es una modalidad de ahorro que la Caja Arequipa brinda a sus clientes, lo cual es un depósito a plaza desde 31 a 1080 días con el mayor rendimiento de tu dinero.
- **Ahorro Móvil.** Es una modalidad de ahorro que la Caja Arequipa ofrece a sus usuarios, lo cual constituye un ahorro más seguro y de libre disponibilidad en nuestra amplia red de atención.
- **Ahorro Corriente.** Es una modalidad de ahorro que la Caja Arequipa brinda a sus clientes, lo cual es una Cuenta Monto de Apertura: la misma que se hará con saldo cero y solo se ejecutará si posee un monto por desembolsar. No incluye: Crédito Hipotecario, Línea Crédito ni Refinanciaciones.
- **Plazo Fijo Edad de Oro.** Plazo Fijo Edad de Oro es una modalidad de ahorro que la Caja Arequipa brinda a sus clientes, lo cual presenta una tasa de hasta 6.50% TREA Monto de cobertura sujeto a actualización trimestral Permite



retiro de capital hasta 30% (1), sin que se modifique la tasa de interés asignada. Abono periódico de intereses y capital, según necesidad del cliente.

- **Caja Digital.** Es una modalidad de ahorro que la Caja Arequipa brinda a sus usuarios, lo cual pretende que los ahorros sean más seguros y de libre disponibilidad en nuestra amplia red de atención. Sin monto mínimo de apertura. Se encuentra cubierta por el Fondo de Seguros de Depósitos. Monto de cobertura sujeto a actualización trimestral, ver condiciones y exclusiones de cobertura.

Seguros.

- **Micro seguro de vida.** El micro seguro de vida ha sido creado para tu tranquilidad y la de tus seres queridos. Cuenta con respaldo de La Positiva Vida Seguros y Reaseguros. Se pueden afiliar a este micro seguro de vida todos los clientes que tengan entre 18 y 65 años de edad.
- **Seguros Oncológicos.** Es una modalidad de seguro que la Caja Arequipa ofrece, lo cual es un seguro oncológico bastante completo, con la simplicidad de pagos con periodos mensuales que abarca el tratamiento contra el cáncer sin ningún pago adicional de forma integral e indeterminada a partir del diagnóstico de la enfermedad.
- **Protección de Tarjetas.** La Caja Arequipa ofrece el seguro de protección de tarjetas te ofrece las mejores coberturas para tu tarjeta, contra robo, defraudaciones, estafas o malversaciones cometidas por terceros utilizando



ilícitamente tu tarjeta de débito. El seguro de protección de tarjetas cuesta sólo S/. 2.50 mensuales con cargo automático en la cuenta del Titular.

- **SOAT.** La Caja Arequipa ofrece seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, fácil, rápido. El SOAT es el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, que cubre las lesiones corporales y muerte que tú, tus acompañantes o peatones puedan sufrir por causa de un accidente.
- **Seguro Desgravamen.** El seguro de desgravamen es un seguro de vida vinculado a un crédito otorgado por Caja Arequipa, el cual se activa en caso de fallecimiento o invalidez total y permanente del Asegurado.

2.5.13 Canales de atención.

Red de agencias, red de agencias horarios, agentes corresponsales propios, agentes corresponsales kasnet, agentes corresponsales scotiabank, agentes corresponsales intebank, cajeros automáticos, red uncard, tarjetas, operaciones por internet.

2.5.14 Participación en el mercado.

La Caja Arequipa durante el 2017, mantuvo el liderazgo en el sistema de cajas municipales (CM) como el primer lugar en captaciones y colocaciones. Asimismo, ocupó el segundo del sistema microfinanciera del país, a pesar de que éste fue un año cargado de dificultades para la banca peruana.

La Caja Arequipa, a diciembre de 2018, en participación de colocaciones y captaciones, se ubica en el primer lugar dentro del sistema de Cajas Municipales.

Tabla 6. *Participación de la Caja Municipal Arequipa.*

Participación Sistema de Cajas Municipales	Caja Arequipa			
	2015	2016	2017	2018
Créditos totales	22.0%	21.7%	21.2%	22.0%
Depósitos totales	22.8%	21.8%	21.1%	20.6%
Patrimonio	18.9%	19.0%	19.2%	20.0%

Fuente: SBS/ Elaboración de participaciones.

2.5.15 El Potencial humano de la Caja Arequipa.

La Caja Arequipa, es una de las entidades más reconocidas en el mercado de las micro finanzas, el cual es una institución que goza de respaldo y solides, con un compromiso por oradores que lo conforman y su alto grado de profesionalismo constituyen un buen equipo de trabajo basado en sus valores éticos direccionados a la satisfacción de los usuarios, para lo cual se alcanza con trabajadores motivados y un grado de cultura organizacional que mejora en un ambiente adecuado.

Para la Caja Arequipa, los colaboradores constituyen el recurso primordial, por lo que la entidad cierto grado de interés. Gracias al esfuerzo de cada uno de ellos, la institución juega un papel preponderante en el mercado microfinanciera. Es la caja municipal más grande del sistema y una de las instituciones más importantes dentro de las microfinancieras del país.

Dentro de las políticas que promueve la Caja Arequipa es brindar capacitación permanente a sus trabajadores, aumentando progresivamente las horas de talleres, capacitación y cursos entre las cuales, las más importantes son la Pontificia Católica del Perú las y ESAN en el contexto nacional y maestrías Internacionales en la universidad de Salta en Argentina. Se ofrecen también las



segundas especialidades en Finanzas UPC, en la Universidad San Pablo, Universidad de Piura, etc. Con estos proyectos tiene como fin estimular el Liderazgo para lograr el máximo potencial del equipo de trabajo en la entidad financiera, asimismo busca un proceso sostenido del mejoramiento de la calidad de servicio en la atención a los usuarios y el servicio de carácter personalizado que distingue la entidad como uno de los líderes en las microfinanzas.

Los colaboradores están distribuidos en las siguientes áreas:

Tabla 7. *Distribución de los colaboradores de la Caja Municipal Arequipa.*

GRUPO	CANTIDAD	%
Créditos	1,894	62%
Cobranzas	170	6%
Operaciones	549	18%
Ahorros	59	2%
Administración	381	12%
TOTAL	3,053	100%

Fuente: Fuente: Reporte anual 2017 de la Caja Arequipa.

2.5.16 Agencia Urubamba de la Caja Arequipa.

- Sede Urubamba de la caja Arequipa : Jr. Grau No 521 - Plaza de Armas
- Número Sede Urubamba de la caja : (084) 205074
Arequipa
- Email : informes@cajaarequipa.pe
- Página web : www.cajaarequipa.pe



CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo básica. Según Carrasco (2007) 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 sus contenidos. Es la que se realiza con la finalidad de producir nuevos conocimientos para ampliar y profundizar las teorías sociales.

3.2 Enfoque de Investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, puesto que se utiliza recolección de datos con medición numérica y análisis estadístico para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. (Hernández & Mendoza, 2018)

3.3 Diseño de la Investigación

La investigación es no experimental se orienta en el análisis del fenómeno sin manipular su entorno y el comportamiento de la variables. (Hernández & Mendoza, 2018)

3.4 Alcance de la Investigación

La investigación es descriptiva, puesto que tiene como finalidad analizar las propiedades, características y perfiles del fenómeno de estudio.

La investigación descriptiva mide y recoge información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos, su objetivo no es indicar como se relacionan estas. (Hernández & Mendoza, 2018)

3.5. Población y Muestra de la Investigación

3.5.1 Población.

Según Hernández & Mendoza (2018), la población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Por tanto, la población está conformada por 30 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba.

Tabla 8. *Trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba.*

NUMERO	CARGO	CANTIDAD
1	Gerente	1
2	Jefe del área de Servicio	1
3	Representantes del área de Servicio	3
4	Analistas de crédito	18
5	Gestores de cobranza	3
6	Analista comercial	2
7	Practicante	2
TOTAL		30

Fuente: Caja Arequipa de la provincia de Urubamba.

3.5.2 Muestra.

La presente investigación tuvo una muestra censal, ya que se trabajará con el total de la población. Por lo tanto, la muestra para el presente trabajo, está constituida por 30 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba.

3.6 Técnica(s) e Instrumento(s) de Recolección de Datos

3.6.1 Técnica(s).

- **Encuesta.** Se utilizó la encuesta para los trabajadores de la Caja Arequipa, realizada con una serie de preguntas dirigida a los trabajadores para reunir los datos correspondientes.



3.6.2 Instrumento(s).

- **Cuestionario:** Se desarrolló preguntas cerradas con escala de Likert.

3.7 Procesamiento de Datos

Los datos obtenidos fueron tratados de modo manual utilizando el llenado de encuestas por parte de la muestra planteada de la población y mediante el uso de la herramienta Excel, donde se realizará la tabulación respectiva de las encuestas, así como también mediante el software SPSS V 23 para el análisis e interpretación de datos y la posterior elaboración de figuras respectivas para cada ítem para finalmente concluir con la comprobación de las propuestas planteadas. Éstos valdrán para dar solución a la realidad problemática del presente estudio, planteando así las conclusiones y recomendaciones a las que se llegara.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado****4.1.1 Recursos humanos.**

Para conocer la gestión del talento humano del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco, se encuestó a 30 trabajadores, de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, en el que se considera 19 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 9. *Distribución de los ítems del cuestionario.*

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems	
Gestión del Talento Humano	Incorporación del personal	▪ Frecuencia de reclutamiento.	1	
		▪ Proceso de selección.	2	
	Colocación del personal	▪ Capacidades profesionales.	3	
		▪ Nivel de desempeño.	4	
		▪ Definición de los perfiles.	5	
		▪ Características de los profesionales de la organización.		6
		▪ Nivel de talentos.	7	
		Desarrollo del personal	▪ Capacitación del personal.	8
			▪ Frecuencia de ascensos.	9
	▪ Liderazgo.		10	
	Retención del personal	▪ Nivel de relación laboral.	11	
		▪ Clima laboral.	12, 13	
		▪ Condiciones de laborales.	14	
		▪ Remuneración.	15	
	Supervisión del personal	▪ Políticas de retención.	16	
		▪ Desempeño de personal.	17	
		▪ Control de las actividades.	18	
		▪ Rotación del personal.	19	

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

Tabla 10. Descripción de la baremación y escala de interpretación.

Promedio	Escala de Interpretación
1.00 – 1.80	Nunca
1.81 – 2.60	Casi nunca
2.61 – 3.40	A veces
3.41 – 4.20	Casi siempre
4.21 – 5.00	Siempre

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado.

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la gestión del talento humano del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco. 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 11. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
0.842	19

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.842 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2 Resultados de las dimensiones de la variable gestión del talento humano.

Para describir la gestión del talento humano en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, se describe las dimensiones de: incorporación del personal, colocación del personal, desarrollo del personal, retención del personal y supervisión del personal. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Incorporación del personal.

El objetivo es describir la incorporación del personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco.

a. Resultados de los indicadores de la dimensión Incorporación de personal.

Tabla 12. Frecuencia de reclutamiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%
	A veces	0	0%	0%
	Casi siempre	10	33,3%	33,3%
	Siempre	20	66,7%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%

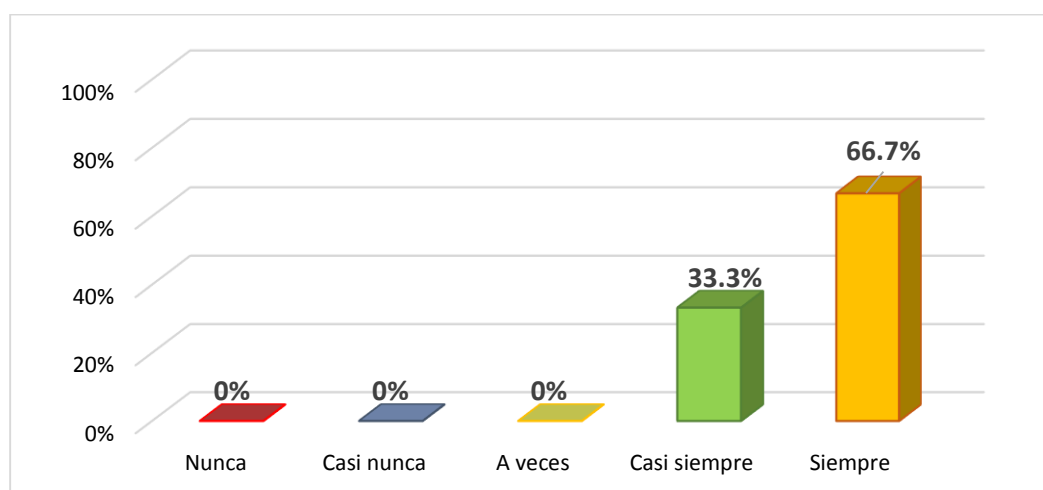


Figura 14. Frecuencia de reclutamiento.

**Interpretación y análisis:**

Con respecto al indicador de Frecuencia de reclutamiento, se evidencia que 20 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 66.7% del total de encuestados, perciben que siempre se realiza el proceso de reclutamiento de personal; mientras que 10 trabajadores, que representan el 33.3% del total de encuestados, aseguran que casi siempre la entidad financiera ejecuta un conjunto de procesos que tienen como objetivo reclutar al personal más idóneo para un puesto de trabajo ofrecido.

Esto se debe a que el proceso de reclutamiento en la entidad financiera se realiza de forma adecuada y oportuna, sin embargo, la tercera parte de los trabajadores señalan que dicho proceso no es constante debido a que la empresa prioriza retener a su personal y solo realiza procesos de reclutamiento cuando es necesario cubrir un puesto de trabajo, es decir, el proceso de reclutamiento de personal tiene algunos cuellos de botella, lo que significa que no se utiliza un proceso de reclutamiento moderno sino más bien uno tradicional como las recomendaciones de amigos y familiares.

Por ello la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba debe de considerar que el reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización, así mismo la implementación de un proceso de reclutamiento avanzado, sofisticado y estratégico es fundamental, ya que esto permite a la entidad financiera atraer a los individuos con las cualidades apropiadas para alcanzar sus objetivos.

Tabla 13. *Proceso de Selección.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	0	0%	0%	0%
	Casi siempre	13	43,3%	43,3%	43,3%
	Siempre	17	56,7%	56,7%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%	

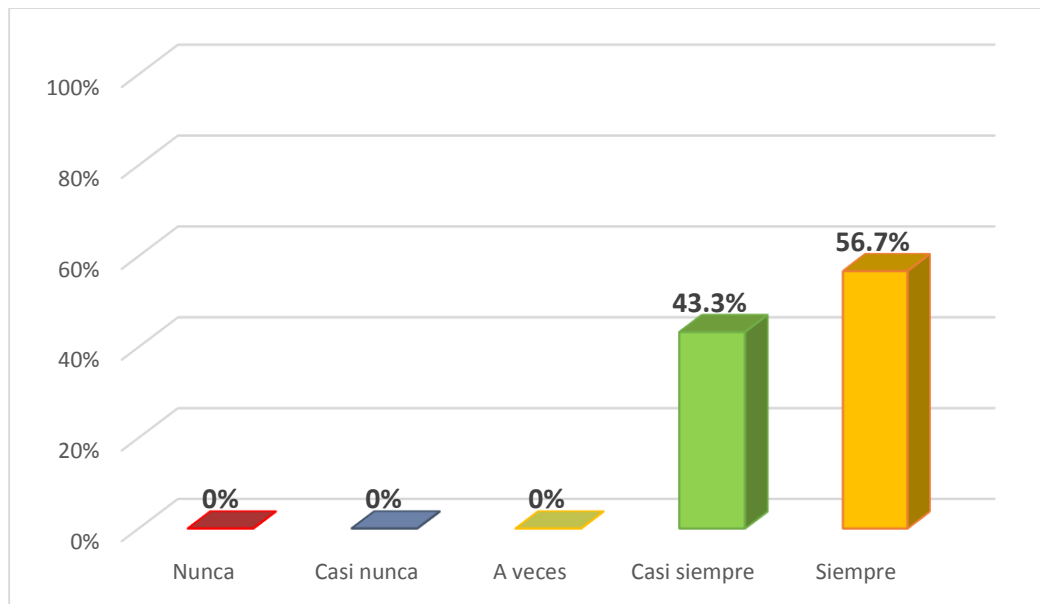


Figura 15. *Proceso de Selección.*

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de Proceso de selección, se evidencia que 17 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 56.7% del total de encuestados, perciben que la entidad financiera realiza siempre los procesos de selección de personal tomando en cuenta las capacidades y habilidades del personal para cada área; mientras que 13 trabajadores, que representan el 43.3% del total de encuestados, aseguran que la empresa casi siempre ejecuta los procesos de selección de empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo de acuerdo a las características particulares de cada postulante.

Esto se debe a que los trabajadores perciben que los procesos de selección de personal, no consideran los suficientes criterios para escoger al mejor candidato del puesto de trabajo y por lo tanto no se cumple el proceso de selección de manera adecuada y estratégica.

b. Resultados de la dimensión incorporación de personal.

Tabla 14. *Incorporación del personal.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	0	0%	0%	0%
	Casi siempre	5	16,7%	16,7%	16,7%
	Siempre	25	83,3%	83,3%	100,0%
	Total		30	100,0%	100,0%

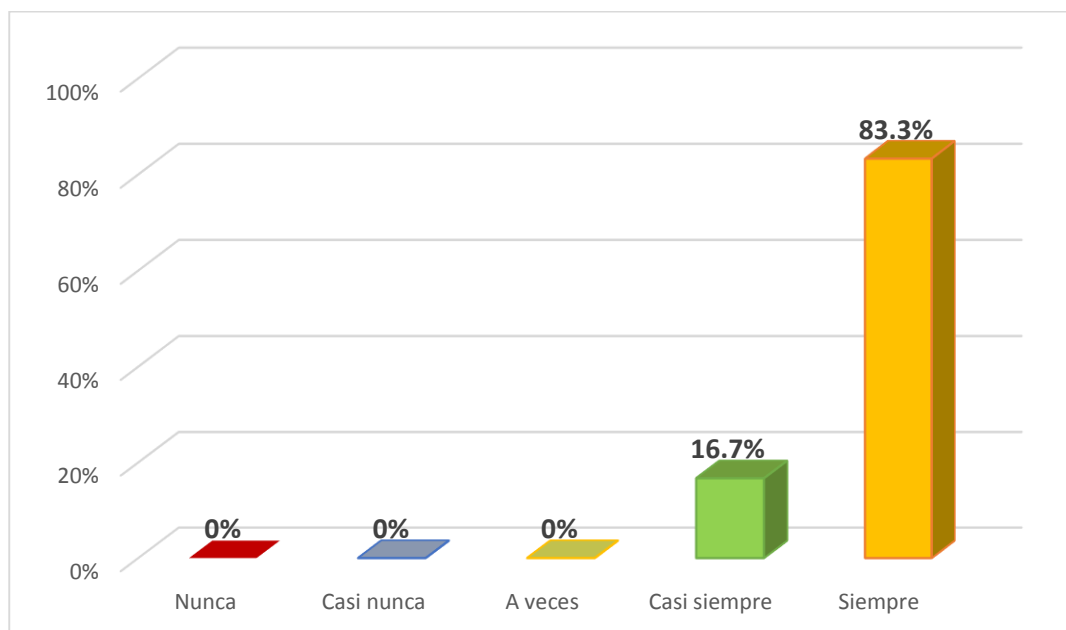


Figura 16. *Incorporación del personal.*

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión de Incorporación de personal, se evidencia que 25 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 83.3% del total de encuestados, perciben que la entidad financiera realiza siempre una buena labor de incorporación laboral de sus trabajadores; mientras que 5

trabajadores, que representan el 16.7% del total de encuestados, aseguran que la empresa casi siempre ejecuta acciones de incorporación de personal que tienen como finalidad que el trabajador conozca y se incorpore a su puesto de trabajo de manera eficaz.

La incorporación del personal es un proceso técnico que busca reclutar a personas con características y habilidades idóneas para un determinado trabajo. Estos resultados evidencian que la Caja Arequipa frecuentemente lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, no considera cabalmente los criterios para escoger al mejor candidato para un puesto de trabajo lo que afecta a la competitividad, calidad y productividad, afectando al talento humano.

c. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporación de personal.

Tabla 15. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporación de personal.

	N	Media	Calificación
Frecuencia de Reclutamiento	30	4,6667	Siempre
Proceso de Selección	30	4,5667	Siempre
Incorporación del personal	30	4,6167	Siempre

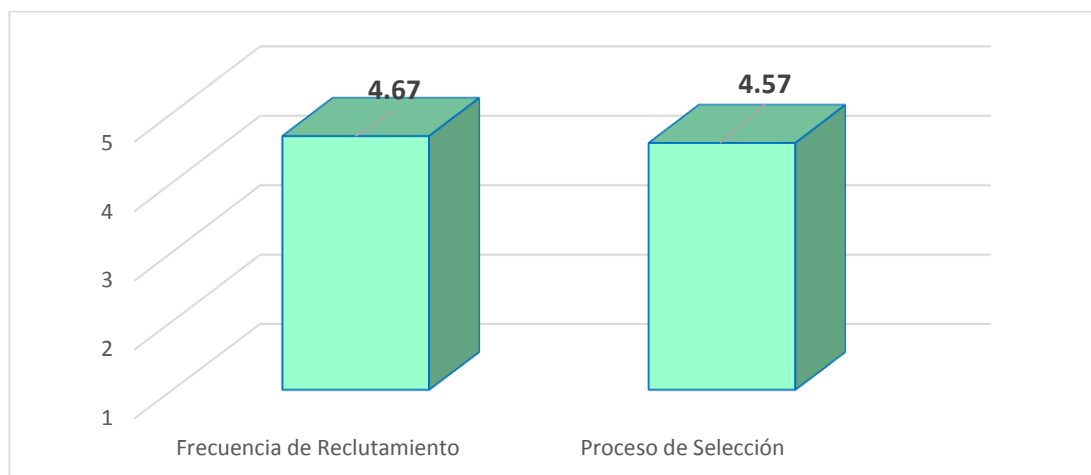


Figura 17. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión incorporación de personal.

**Interpretación y análisis:**

Con respecto a la dimensión de Incorporación de personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, se evidencia que el mayor impacto lo tiene el indicador de Frecuencia de reclutamiento con 4.67 sobre 4.57 del indicador de Proceso de selección.

Estos resultados evidencian que la Caja Arequipa frecuentemente lleva a cabo procesos de reclutamiento de personal para ubicarlos en las distintas áreas; sin embargo, el proceso posterior de selección de personal no se realiza con la misma frecuencia ni eficacia, debido a que la entidad financiera prioriza captar personal para los distintos puestos de trabajo y deja de lado la evaluación e identificación de habilidades de los trabajadores por no contar con las herramientas ni tiempo requeridos.

Esto muestra que el proceso de selección no se cumple parcialmente con las fases y técnicas del proceso de selección los cuales son: la consideración de la creatividad, innovación y eficacia del candidato. Con el fin de que la entidad adquiera un talento humano con las características y competencias personales que se ajusten a la organización, así mismo los métodos de filtraciones tienen que repensarse para alcanzar una adecuada codificación de perfil del puesto de trabajo.

4.2.2 Colocación de personal.

El objetivo es describir colocación de personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco.

a. Resultados de los indicadores de la dimensión colocación de personal.

Tabla 16. Capacidades profesionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	0	0%	0%	0%
	Casi siempre	8	26,7%	26,7%	26,7%
	Siempre	22	73,3%	73,3%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%	

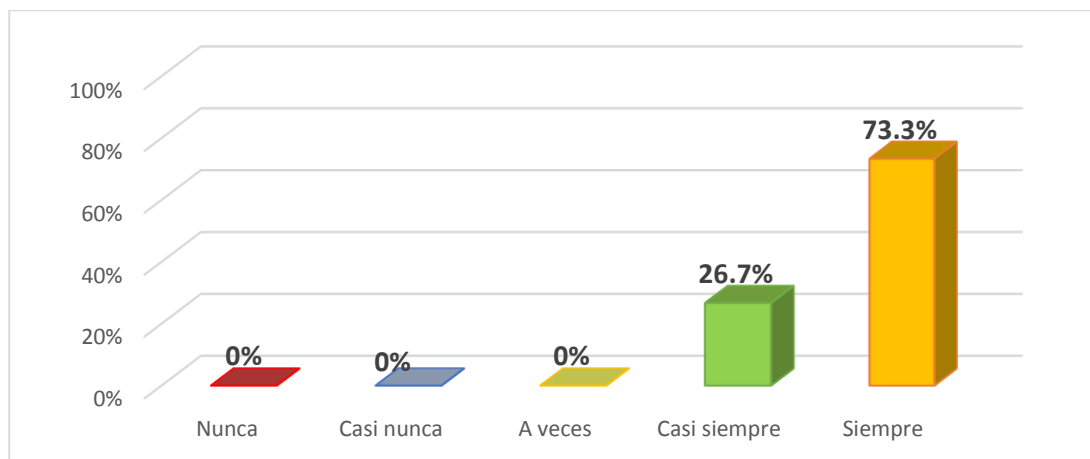


Figura 18. Capacidades profesionales.

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de Capacidades profesionales, se evidencia que 22 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 73.3% del total de encuestados, perciben que siempre se evalúan los conocimientos requeridos para entrar a un puesto de trabajo; mientras que 8 trabajadores, que representan el 26.7% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre considera los atributos y capacidades como requisito indispensable para ocupar un puesto de trabajo.

Sin embargo, a pesar que la mayoría de los trabajadores considera que, si se evalúa los conocimientos requeridos para un puesto de trabajo, una tercera parte de ellos considera que no, lo que indica que la entidad financiera no considera los criterios de conocimientos requerimientos para el perfil de puesto de manera estricta y lo que lleva a no elegir al mejor candidato para la posición de puesto y por ende el desarrollo sus funciones.

Tabla 17. Nivel de desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	0	0%	0%	0%
	Casi siempre	9	30,0%	30,0%	30,0%
	Siempre	21	70,0%	70,0%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%	

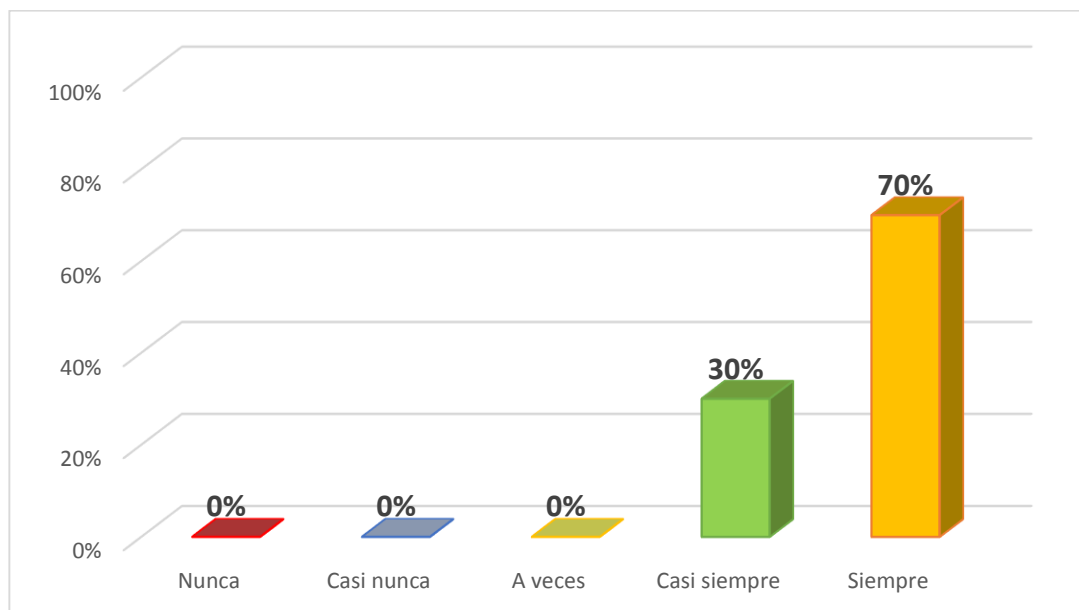


Figura 19. Nivel de desempeño.

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de Nivel de desempeño, se evidencia que 21 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 70% del total de encuestados, perciben que siempre se toma en cuenta el desempeño del personal para ubicarlos en un puesto de trabajo; mientras que 9 trabajadores, que representan el 30% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre considera el cumplimiento de las obligaciones laborales del personal al momento de posicionarlo en un puesto laboral.

Esto muestra que la evaluación de desempeño es eficiente, puesto que la percepción de valoración a cada persona en función a sus metas y resultados permite cumplir con sus funciones.

Tabla 18. Definición de los perfiles.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
A veces	0	0%	0%	0%
Casi siempre	9	30,0%	30,0%	30,0%
Siempre	21	70,0%	70,0%	100,0%
Total	30	100,0%	100,0%	

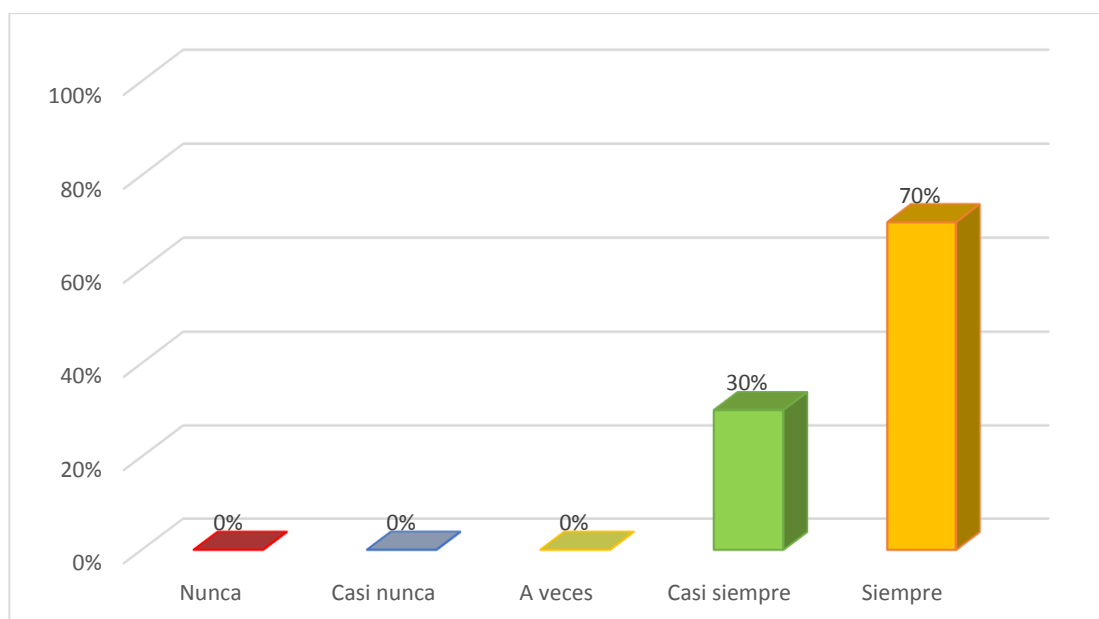


Figura 20. Definición de los perfiles.

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de Definición de los perfiles, se evidencia que 21 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 70% del total de encuestados, perciben que siempre se toma en cuenta el perfil del puesto para realizar la convocatoria de personal; mientras que 9 trabajadores, que representan el 30% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre considera las competencias, calificaciones personales, experiencia y demás aspectos considerados en un perfil laboral como requisitos para obtener un puesto de trabajo.

Esto muestra que el perfil de puesto no se toma en cuenta de forma estricta en las convocatorias de personal lo que indica que no se considera la descripción y el análisis de puesto.

Tabla 19. *Características de los profesionales de la organización.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
A veces	0	0%	0%	0%
Casi siempre	12	40,0%	40,0%	40,0%
Siempre	18	60,0%	60,0%	100,0%
Total	30	100,0%	100,0%	

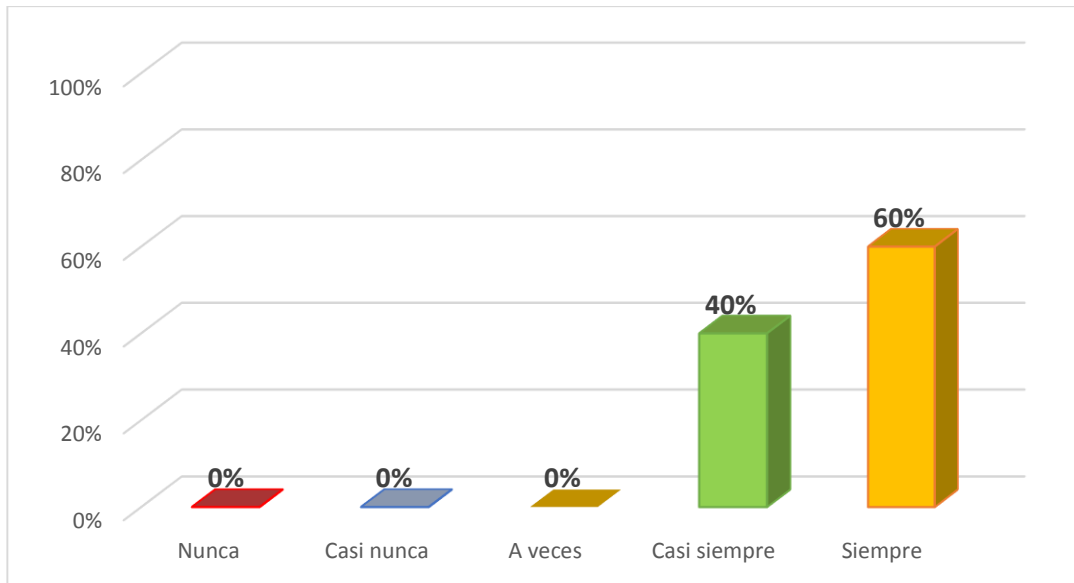


Figura 21. Características de los profesionales de la organización.

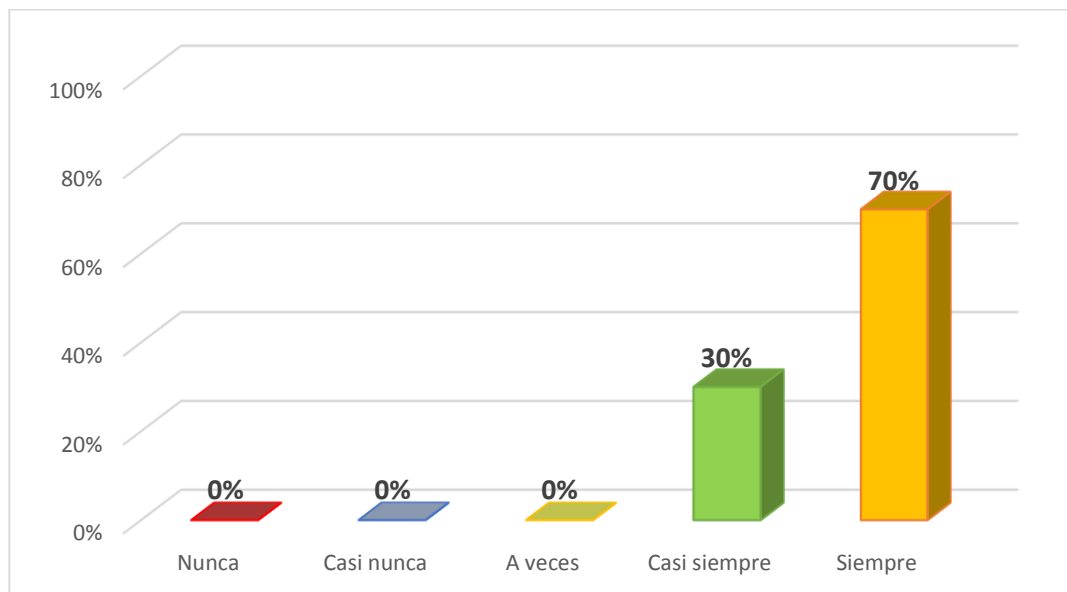
Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de Características de los profesionales de la organización, se evidencia que 18 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 60% del total de encuestados, perciben que siempre se toma en las características individuales del personal al momento de ubicarlos en un puesto de trabajo; mientras que 12 trabajadores, que representan el 40% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre considera las peculiaridades propias de sus trabajadores como sus debilidades y fortalezas para que obtengan un puesto laboral.

Esto muestra que la financiera toma en cuenta las características individuales de su personal como los conocimientos, habilidades y adaptación al clima laboral, sin embargo, no lo hacen íntegramente ya que solo considera el cumplimiento de objetivos y les da menos importancia a las habilidades blandas como el liderazgo y la empatía en el trabajo. Es necesario que la organización considere todas las características individuales de sus trabajadores para generar mayor la productividad, calidad y competitividad.

Tabla 20. Nivel de talentos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%
	A veces	0	0%	0%
	Casi siempre	9	30,0%	30,0%
	Siempre	21	70,0%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%

**Figura 22.** Nivel de talentos.**Interpretación y análisis:**

Con respecto al indicador de Nivel de talentos, se evidencia que 21 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 70% del total de encuestados, consideran que siempre se valora y toma en cuenta sus habilidades y talentos; mientras que 9 trabajadores, que representan el 30% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre aprecia y resalta las habilidades innatas o capacidades que destacan del personal

Esto muestra que la entidad financiera, no toma en cuenta las habilidades y talentos plenamente, puesto que siguen un modelo mecanicista y burocrático, es decir

a los trabajadores les hace falta más libertad de elección en sus actividades, lo que no les permite ser más creativos y disfrutar más las actividades que realizan en la empresa, esto significaría mayor productividad y mayores beneficios a la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba.

b. Resultados de la dimensión colocación de personal.

Tabla 21. Colocación de personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	0	0%	0%	0%
	Casi siempre	4	13,3%	13,3%	13,3%
	Siempre	26	86,7%	86,7%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%	

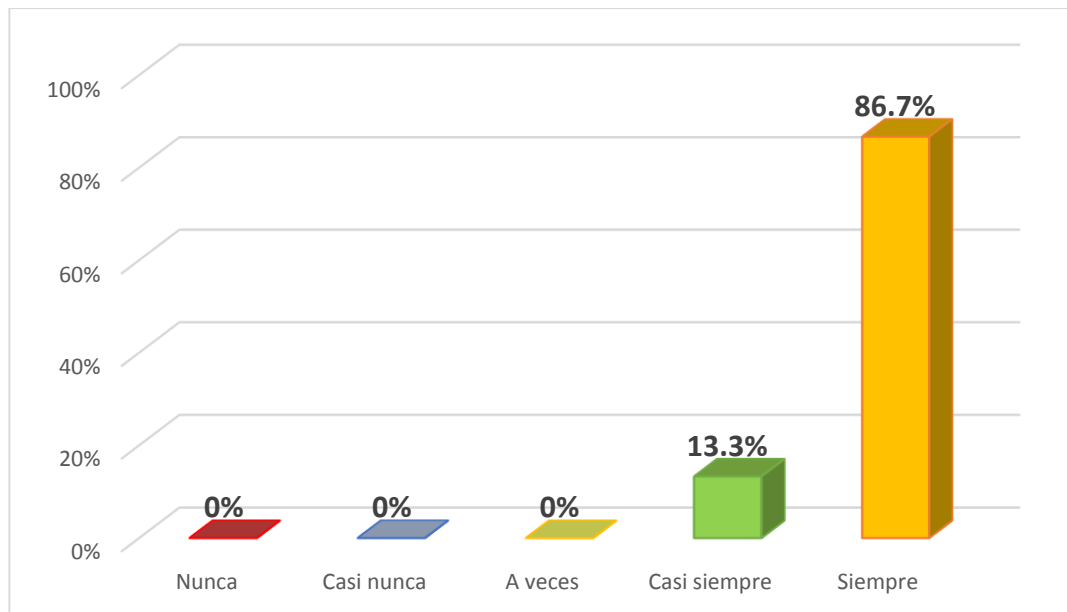


Figura 23. Colocación de personal.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión de Colocación de personal., se evidencia que 26 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 86.7% del total de encuestados, consideran que siempre se valora y toma en cuenta sus habilidades y talentos; mientras que 4 trabajadores, que representan el 13.3% del

total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre aprecia y resalta las habilidades innatas o capacidades que destacan del personal.

La colocación del personal es un proceso técnico que busca asignar un puesto de trabajo a la persona idónea y calificada para la misma. Esto muestra que si bien es cierto que la mayoría de los trabajadores perciben que sus puestos de trabajo y funciones están de acuerdo a sus habilidades existe un porcentaje que no lo perciben completamente, puesto que no se valora a todos por igual al desempeñar sus actividades, lo que indica la existencia de sesgos.

c. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de personal.

Tabla 22. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión colocación de personal.

	N	Media	Calificación
Capacidades profesionales	30	4,7333	Siempre
Nivel de desempeño	30	4,7000	Siempre
Definición de los perfiles	30	4,7000	Siempre
Características de los profesionales de la organización.	30	4,6000	Siempre
Nivel de talentos	30	4,3000	Siempre
Colocación del personal	30	4,6067	Siempre

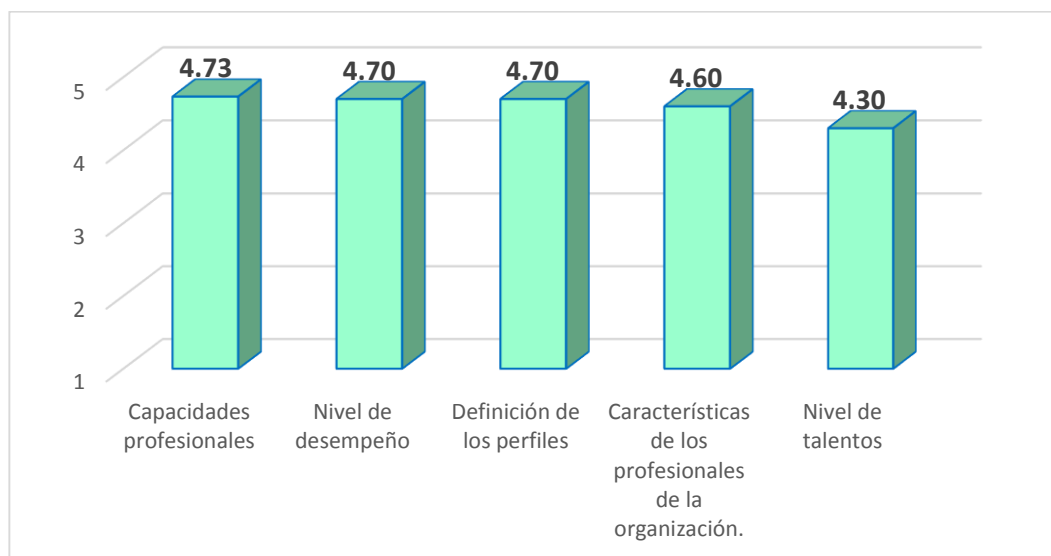


Figura 24. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Colocación de personal.

**Interpretación y análisis:**

Con respecto a la dimensión de Colocación de personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, se evidencia que el mayor impacto lo tiene el indicador de las Capacidades profesionales con 4.73 sobre 4.7 del indicador de Nivel de desempeño y el indicador de Definición de los perfiles; así mismo, 4.6 del indicador de Características de los profesionales y 4.3 del indicador de Nivel de talentos.

Estos resultados evidencian que la Caja Arequipa se esfuerza más por evaluar las capacidades, desempeño y perfil de sus trabajadores, mientras que pone menor atención a valorar las características individuales y talentos de su personal, debido a que la entidad financiera prioriza atender y evaluar las características profesionales para luego enfocarse en las características particulares de su personal.

Esto muestra que los aspectos más deficientes de la dimensión colocación del personal de la gestión del talento humano en la financiera son las características de los profesionales de la organización y el nivel de talentos lo que significa que no se toma en cuenta íntegramente las características individuales, habilidades y talentos de sus trabajadores para contratar a un personal apto a los puestos de trabajo, es decir no existe una mejora continua del capital humano.

4.2.3 Desarrollo del personal.

El objetivo es describir el desarrollo del personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco.

a. Resultados de los indicadores de la dimensión desarrollo del personal.

Tabla 23. *Capacitación del personal.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	25	83,3%	83,3%	83,3%
	Casi siempre	5	16,7%	16,7%	100,0%
	Siempre	0	0%	0%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%	

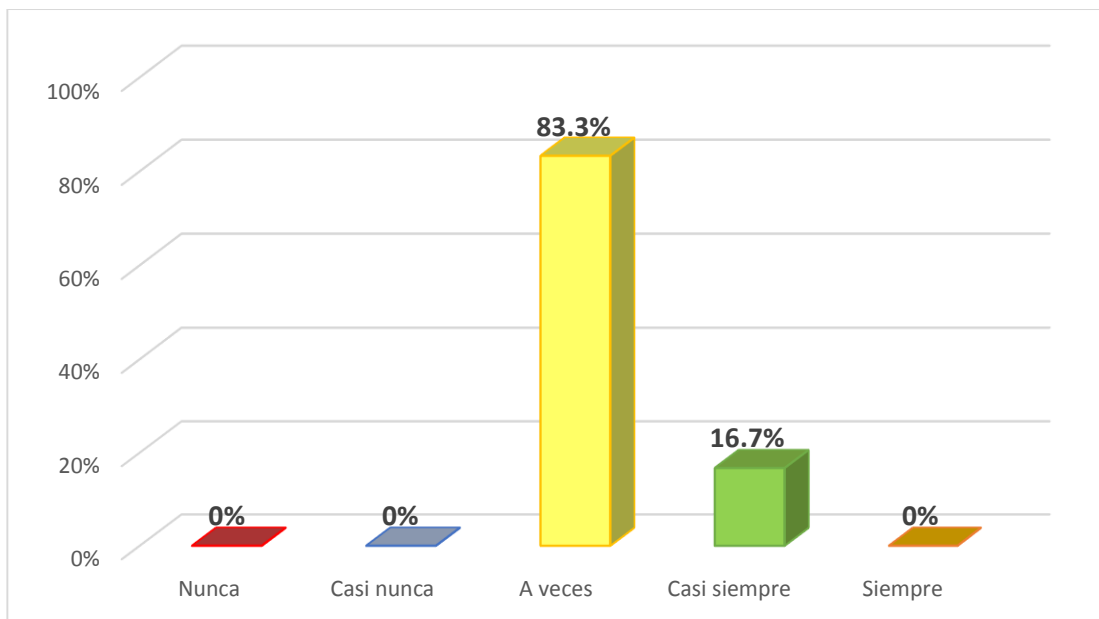


Figura 25. *Capacitación del personal.*

Interpretación y Análisis:

Con respecto al indicador de Capacitación del personal, se evidencia que 25 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 83.3% del total de encuestados, afirman que solo a veces fueron capacitados en finanzas antes de trabajar; mientras que 5 trabajadores, que representan el 16.7% del

total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre los capacitaron al inicio de sus actividades laborales con el objetivo de mejorar sus conocimientos y habilidades en finanzas.

Se observa que la capacitación no es un tema relevante para la Caja Arequipa, ya que este proceso solo se realiza cuando existe un problema o una necesidad inmediata sin proponer un cambio o mejora sustancial en la productividad y desarrollo organizacional. Así mismo, se evidencia que las capacitaciones no son consultadas entre los trabajadores, se les obliga a participar en dichos talleres sin tomar en cuenta sus competencias y mecanismos de consulta.

Tabla 24. Frecuencia de ascensos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	4	13,3%	13,3%	13,3%
	Casi siempre	22	73,3%	73,3%	86,7%
	Siempre	4	13,3%	13,3%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%	

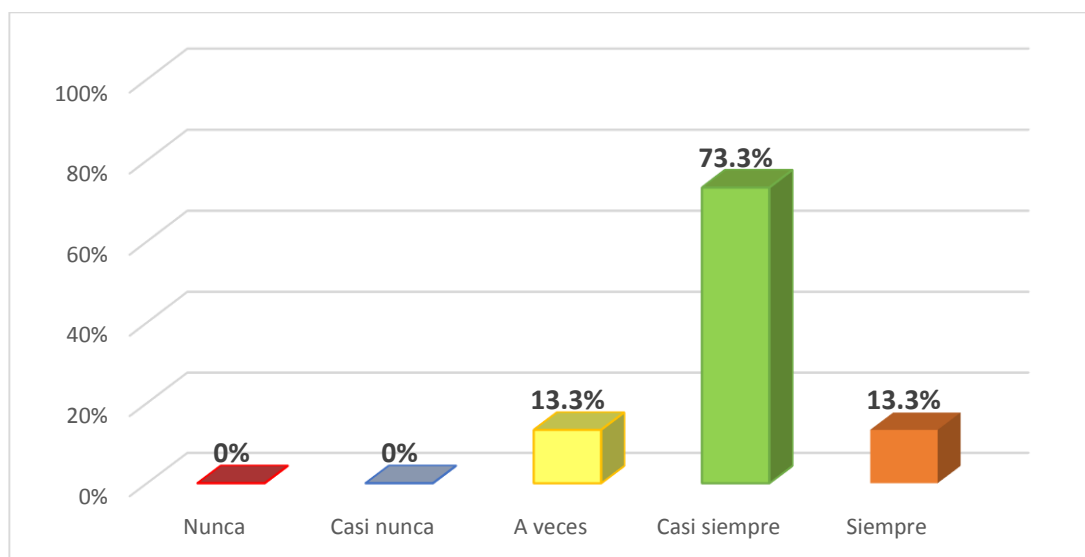


Figura 26. Frecuencia de ascensos.

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de Frecuencia de ascensos, se evidencia que 22 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 73.3% del total de encuestados, consideran que casi siempre reciben ascensos; 4 trabajadores (13.3%) sostienen que a veces obtienen ascensos; mientras que 4 trabajadores, que representan el 13.3% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera siempre les brinda reconocimientos e incentivos por su buen desempeño ocupando cargos más importante y mejor remunerados.

La entidad financiera incentiva a sus trabajadores de forma tradicional, basándose únicamente en incentivos de compensación monetaria, bonos y ascensos; no obstante, los trabajadores no son motivados por su desempeño a través de reconocimientos, premiaciones, capacitaciones y pasantías, eventos deportivos y reuniones familiares que fortalecerían la relación empresa empleado. Los trabajadores no solo buscan una retribución económica como premio por su productividad, sino también desean reconocimientos públicos y un trato más cordial y emocional.

Tabla 25. Liderazgo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%
	A veces	22	73,3%	73,3%
	Casi siempre	8	26,7%	100,0%
	Siempre	0	0%	100%
	Total	30	100,0%	100,0%

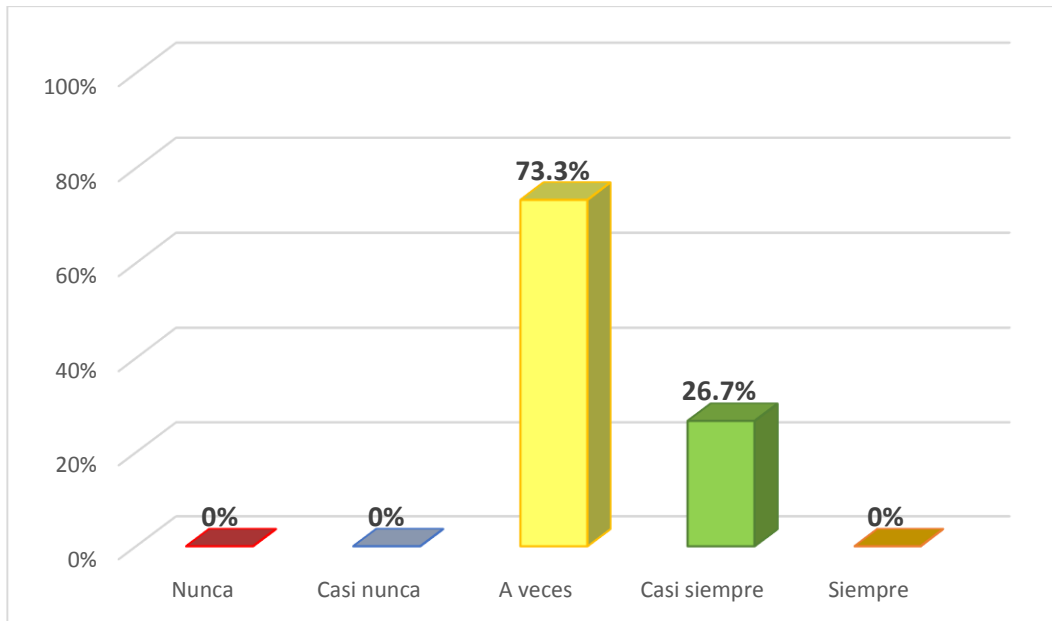


Figura 27. Liderazgo

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de Liderazgo, se evidencia que 22 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 73.3% del total de encuestados, consideran que en la empresa a veces se desarrollan actividades que promueven el liderazgo; mientras que 8 trabajadores, que representan el 26.7% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre ejecuta acciones que incentivan el desarrollo de las habilidades gerenciales de sus trabajadores para influir en un grupo de trabajo.

Esta situación se explica porque en la entidad financiera no existe un clima de autonomía de decisiones basada en la innovación y capacidad para prevenir y resolver situaciones de riesgo. Los trabajadores no sienten tener la capacidad de proponer nuevas ideas, no son proactivo y su creatividad se pierde en la realización de sus funciones de forma mecánica sin cuestionar los procesos, ya que no los capacitan en talleres de liderazgo y gestión del personal.

b. Resultados de la dimensión desarrollo del personal.

Tabla 26. *Desarrollo del personal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
A veces	13	43,3%	43,3%	43,3%
Casi siempre	17	56,7%	56,7%	100,0%
Siempre	0	0%	0%	100,0%
Total	30	100,0%	100,0%	

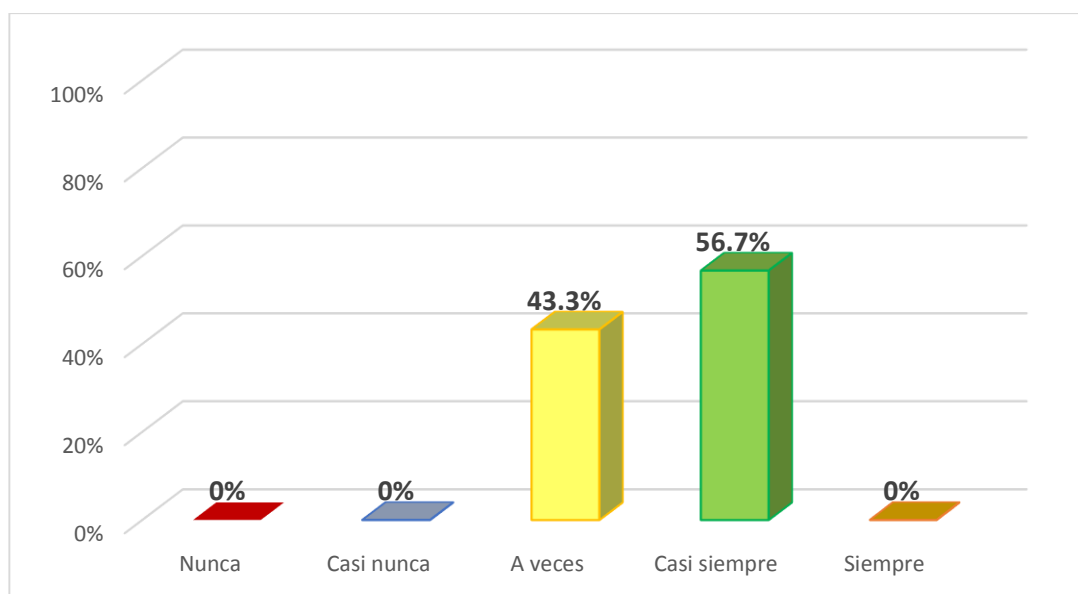


Figura 28. Desarrollo del personal.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión de Desarrollo del personal, se evidencia que 17 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 56.7% del total de encuestados, consideran que en la empresa casi siempre se preocupa y ejecuta acciones de promoción del desarrollo personal de sus empleados; mientras que 13 trabajadores, que representan el 43.3% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera a veces ejecuta acciones que incentivan el

crecimiento personal y proceso de transformación de su personal hacia la generación de nuevos comportamientos y actitudes en el desarrollo de sus funciones.

El desarrollo del personal es un proceso técnico consistente en la creación de políticas y condiciones que incentiven el desarrollo personal, profesional y laboral de sus trabajadores. Esta situación se sustenta debido a que la entidad financiera no invierte en la educación profesional a largo plazo de sus trabajadores. Las pocas capacitaciones que se realizan se enfocan únicamente en preparar al personal para el puesto de trabajo correspondiente, basado en un aprendizaje a corto plazo. Los incentivos son únicamente monetarios, por lo que genera que los trabajadores no tengan la capacidad de dirigir y tomar decisiones propias.

c. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo del personal.

Tabla 27. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión desarrollo del personal.

	N	Media	Calificación
Capacitación del personal	30	3,1667	A veces
Frecuencia de ascensos	30	4,0000	Casi siempre
Liderazgo	30	3,2667	A veces
Desarrollo del personal.	30	3,4867	Casi siempre

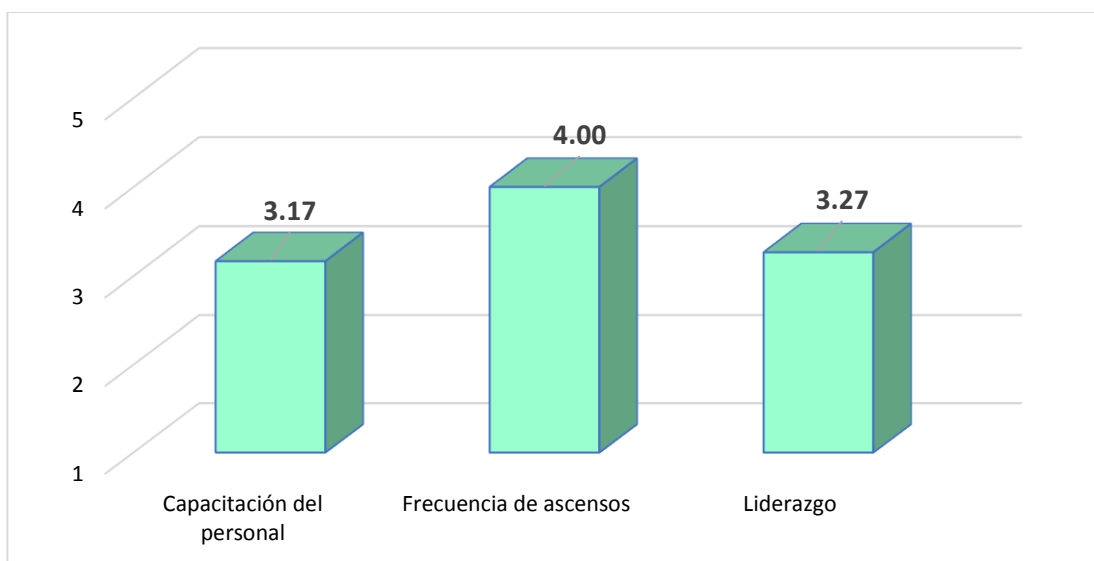


Figura 29. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Desarrollo del personal.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión de Desarrollo de personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, se evidencia que el mayor impacto lo tiene el indicador de Frecuencia de ascensos con 4 sobre 3.27 del indicador de Liderazgo y 3.17 del indicador de Capacitación de personal. Estos datos nos indican que los procesos de desarrollo de personal no se realizan oportunamente en la empresa.

Estos resultados evidencian que la Caja Arequipa no ejecuta procesos de desarrollo organizacional basado en el cambio e innovación de procesos. Las capacitaciones son tradicionales basado en resultados reactivos a corto plazo, debido a que la realización de talleres de capacitación le resulta más costoso a la empresa que otorgar ascensos. El liderazgo entre los trabajadores se centra en la realización de los procesos ya existentes sin proponer mejoras ni cambios acordes a la actualidad.

4.2.4 Retención del personal.

El objetivo es describir la retención del personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco.

a. Resultados de los indicadores de la dimensión retención del personal.

Tabla 28. Nivel de relación laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	9	30,0%	30,0%	30,0%
	Casi siempre	21	70,0%	70,0%	100,0%
	Siempre	0	0%	0%	100%
	Total	30	100,0%	100,0%	

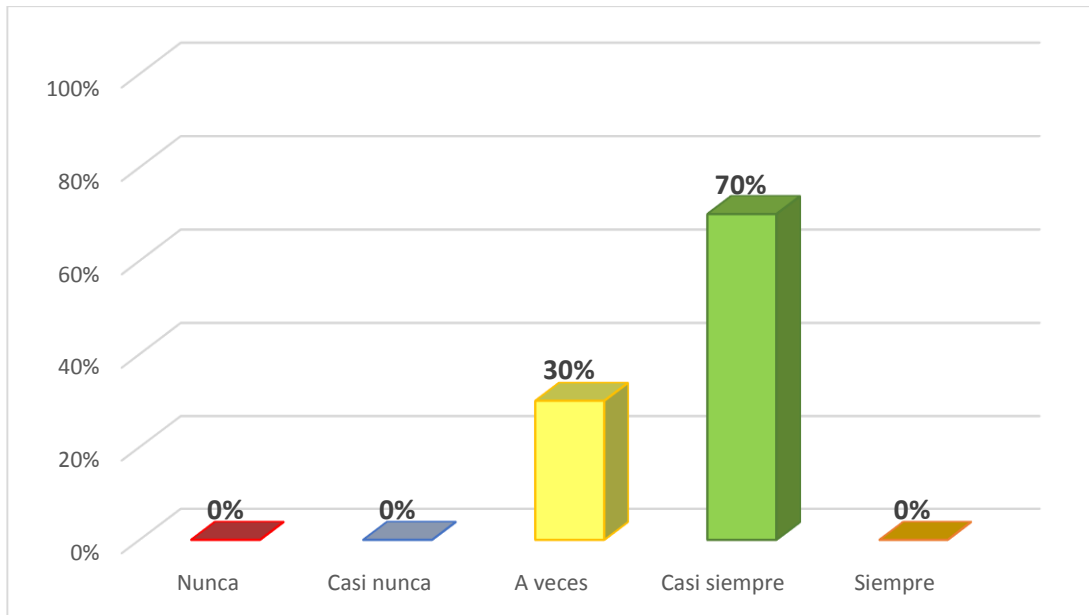


Figura 30. Nivel de relación laboral.

Interpretación y Análisis:

Con respecto al indicador de Nivel de relación laboral, se evidencia que 21 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 70% del total de encuestados, afirman que casi siempre tiene una relación cordial y de confianza con sus compañeros de trabajo; mientras que 9 trabajadores, que representan el 30% del total de encuestados, aseguran que al interior de la entidad financiera solo a veces se tiene una buena relación laboral entre los miembros de la empresa.

Las relaciones laborales establecidas en la entidad financiera se basan en la menor existencia de situaciones conflictivas, lo cual no refleja el hecho de que exista una calidad de vida óptima dentro de la organización. Los trabajadores no desarrollan el trabajo cooperativo, la comunicación empática, relaciones amigables y un ambiente laboral adecuado en general, es decir, los trabajadores se conforman con no crear hechos problemáticos entre ellos y no establecen vínculos de apoyo y confianza.

Tabla 29. Clima laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
Válido A veces	21	70,0%	70,0%	70,0%
Casi siempre	9	30,0%	30,0%	100,0%
Siempre	0	0	0%	100%
Total	30	100,0%	100,0%	

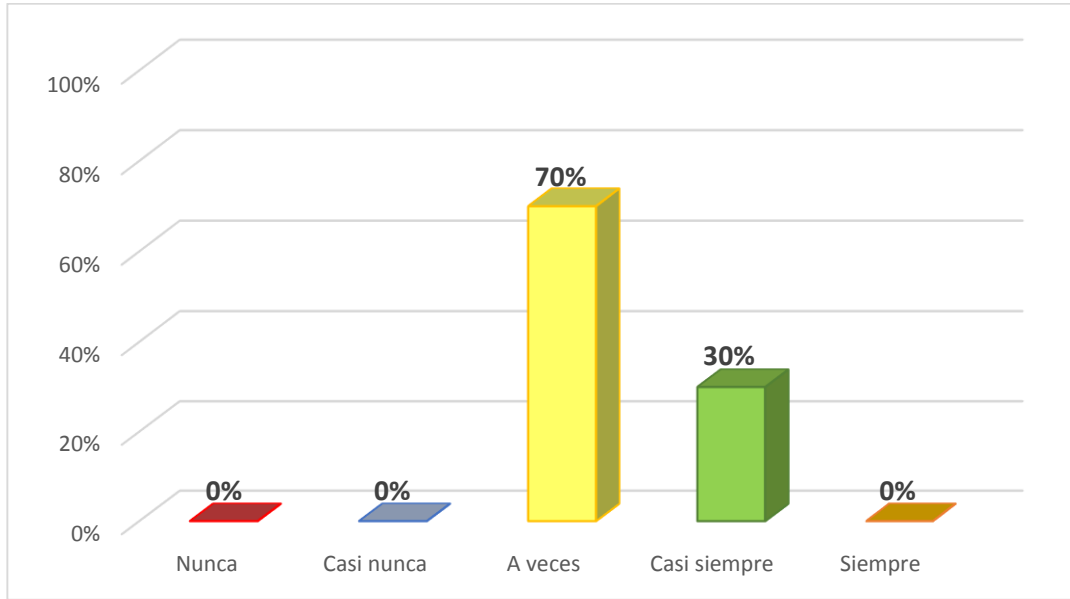


Figura 31. Clima laboral.

Interpretación y Análisis:

Con respecto al indicador de Clima laboral, se evidencia que 21 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 70% del total de encuestados, afirman que solo a veces la empresa les ofrece un adecuado ambiente laboral; mientras que 9 trabajadores, que representan el 30% del total de encuestados, aseguran que al interior de la entidad financiera casi siempre se percibe un buen clima laboral.

Esta situación se justifica con la idea de que para los trabajadores un buen clima laboral se basa en la no existencia de conflictos; no obstante, entre ellos existen discrepancias y muchos tienen ideas diferentes que no son tratadas por medio de una

comunicación empática. Los trabajadores actúan de forma individual y egocentrista, no buscan el éxito de la organización por medio del trabajo conjunto, este hecho es parte de la política de gestión del talento humano que aplican los gerentes de la organización, basada en la consecución de objetivos productivos y no de relaciones laborales basadas en la confianza y apoyo mutuo.

Tabla 30. *Condiciones laborales.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
A veces	22	73,3%	73,3%	73,3%
Casi siempre	4	13,3%	13,3%	86,7%
Siempre	4	13,3%	13,3%	100,0%
Total	30	100,0%	100,0%	

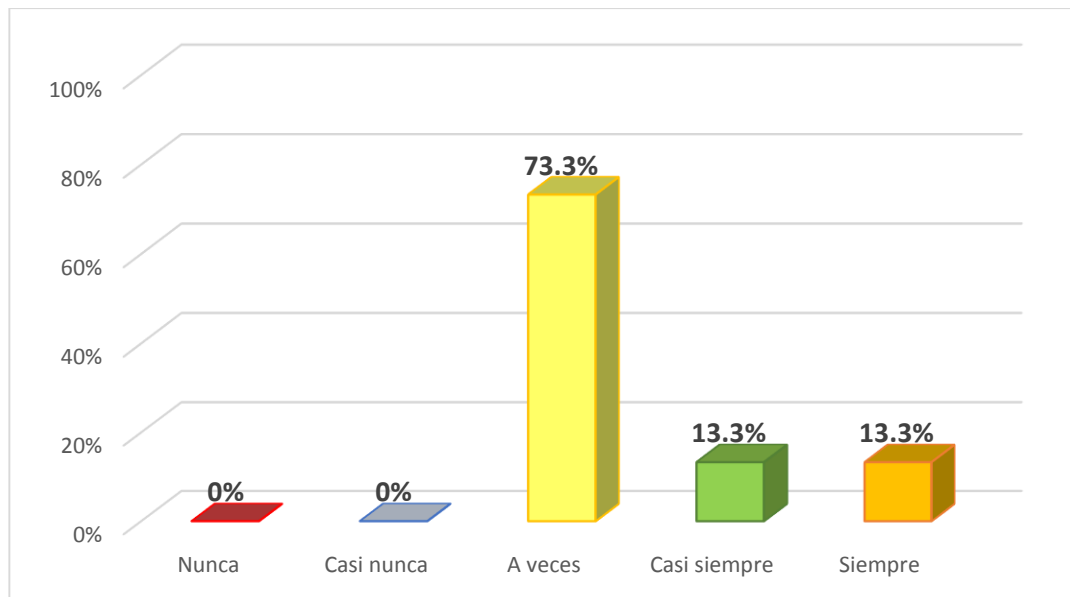


Figura 32. *Condiciones de laborales.*

Interpretación y Análisis:

Con respecto al indicador de Condiciones de laborales, se evidencia que 22 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 73.3% del total de encuestados, consideran que solo a veces las condiciones laborales

al interior de la empresa le permiten desarrollar sus funciones y capacidades; 4 trabajadores (13.3%) sostienen que casi siempre las condiciones laborales son óptimas; mientras que 4 trabajadores, que representan el 13.3% del total de encuestados, aseguran que las condiciones en la entidad financiera siempre le brindan beneficios y posibilidades de superación profesional y personal.

Si bien es cierto, las condiciones laborales que ofrece la entidad financiera son adecuadas, pero los estilos de administración se basan en la dependencia de funciones y las relaciones entre los empleados es cerrada. Los gerentes de la organización buscan equipar a los trabajadores con las herramientas y recursos necesarios, pero dejan de lado las condiciones laborales vinculadas a fortalecer las relaciones entre trabajadores.

Tabla 31. Remuneración.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	0	0%	0%	0%
	Casi siempre	17	56,7%	56,7%	56,7%
	Siempre	13	43,3%	43,3%	100,0%
	Total		30	100,0%	100,0%

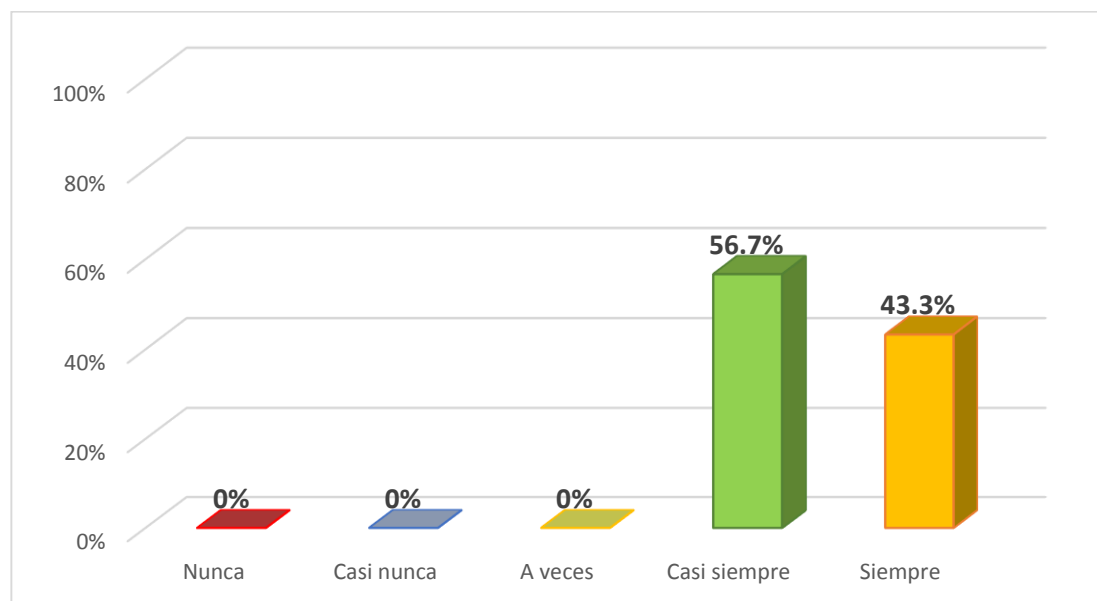


Figura 33. Remuneración.

Interpretación y Análisis:

Con respecto al indicador de Remuneración, se evidencia que 17 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 56.7% del total de encuestados, consideran que casi siempre la remuneración que reciben cubre todas sus necesidades; mientras que 13 trabajadores, que representan el 43.3% del total de encuestados, aseguran que las remuneraciones que obtienen de la entidad financiera son adecuadas para permitirles llevar un nivel de vida adecuado.

La remuneración es un proceso técnico que busca retener a los trabajadores por medio del pago monetario por su desempeño laboral, por ello es de gran importancia pues de ella depende el rendimiento y motivación de los trabajadores. La entidad financiera cumple con brindar una remuneración adecuada a sus trabajadores, y se les recompensa con ascensos por su buen desempeño; no obstante, no obtienen otras formas de incentivos como reconocimientos públicos, capacitaciones y cursos para aumentar sus capacidades profesionales, eventos familiares, entre otros. Estas actividades, muy aparte de las remuneraciones, fortalecen el vínculo laboral con la empresa.

Tabla 32. *Políticas de retención.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
Válido	A veces	4	13,3%	13,3%
	Casi siempre	9	30,0%	43,3%
	Siempre	17	56,7%	100,0%
	Total	30	100,0%	

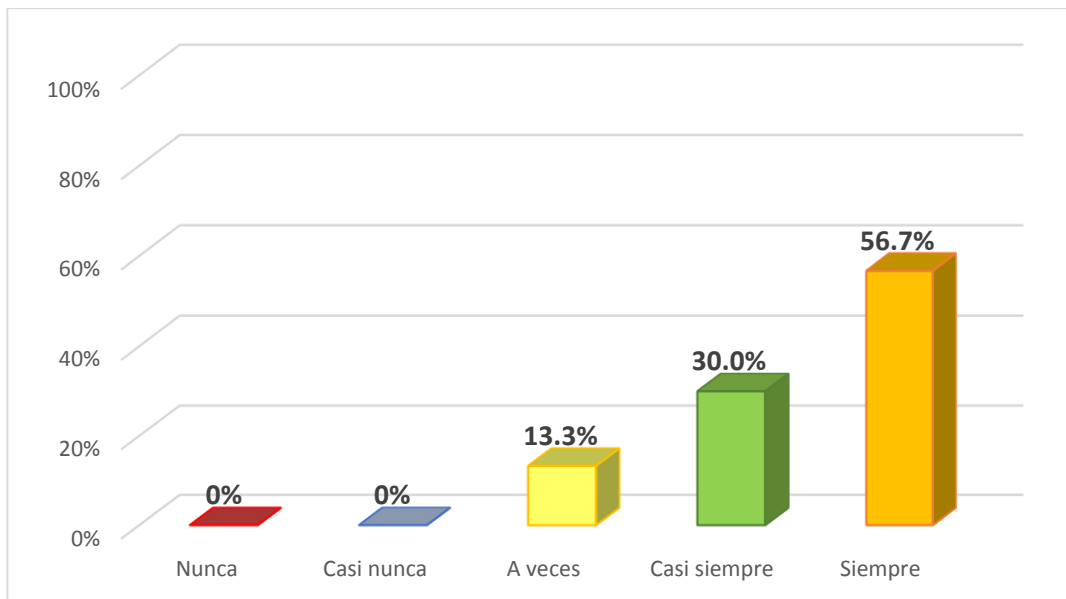


Figura 34. Políticas de retención.

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de Políticas de retención, se evidencia que 17 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 56.7% del total de encuestados, consideran que siempre se desarrollan políticas de retención del personal; 9 trabajadores (30%) sostienen que casi siempre se ejecutan acciones que retienen a los trabajadores; mientras que 4 trabajadores, que representan el 13.3% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera solo a veces se preocupa por mantener competitivo el mercado por medio de la retención de sus personal más valioso y productivo.

b. Resultados de la dimensión retención del personal.

Tabla 33. Retención del personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
A veces	0	0%	0%	0%
Casi siempre	26	86,7%	86,7%	86,7%
Siempre	4	13,3%	13,3%	100,0%
Total	30	100,0%	100,0%	

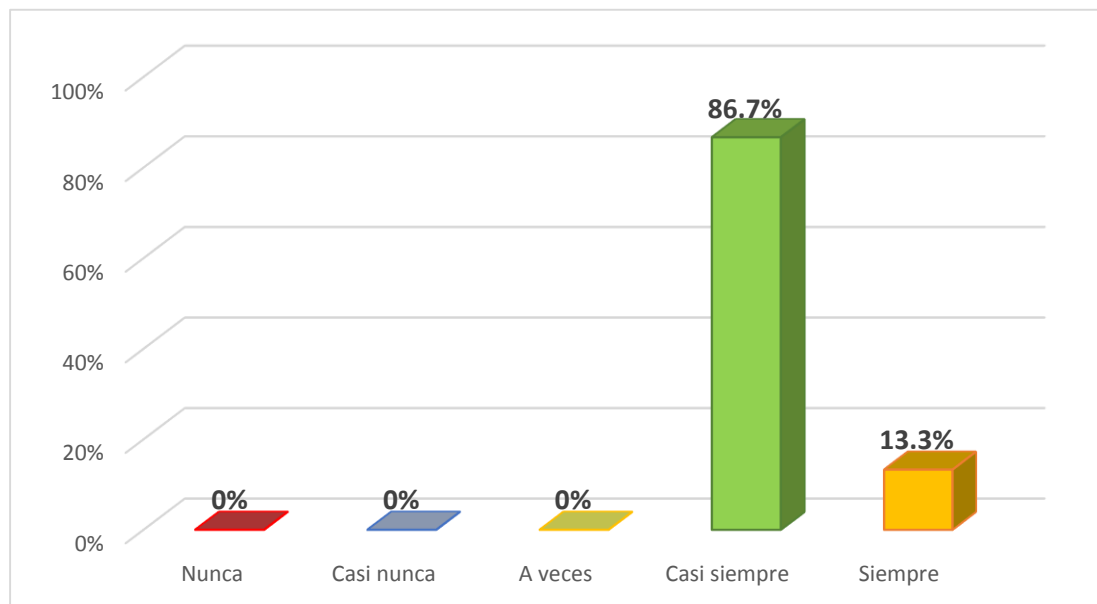


Figura 35. Retención del personal.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión de Retención del personal, se evidencia que 26 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 86.7% del total de encuestados, consideran que casi siempre se desarrollan y ejecutan procesos de retención de trabajadores; mientras que 4 trabajadores, que representan el 13.3% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera siempre realiza una labor eficiente en cuanto a la conservación de su personal.

La retención del personal es un proceso técnico que busca la conservación de los trabajadores más productivos e indispensables para una empresa. Las políticas de retención que aplica la entidad financiera se basan en retribuciones salariales, dotación de herramientas y recursos laborales y un clima organizacional de “no conflictos”; sin embargo, estas políticas no ponen relevancia a fortalecer el vínculo empresa empleado por medio de reconocimientos y calidad de vida laboral. La organización busca retener a sus empleados por medio de un enfoque tradicional.

c. **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención del personal.**

Tabla 34. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención del personal.

	N	Media	Calificación
Nivel de relación laboral	30	3,7000	Casi siempre
Clima laboral	30	3,2333	A veces
Condiciones de laborales	30	3,4000	Casi siempre
Remuneración	30	4,4333	Siempre
Políticas de retención	30	4,4333	Siempre
Retención del personal	30	3,8400	Casi siempre

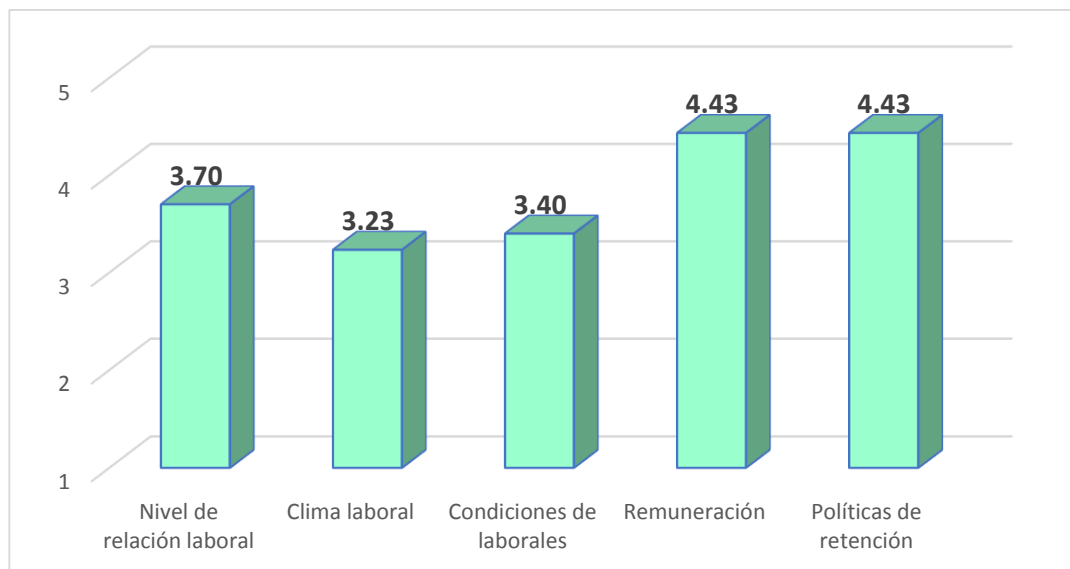


Figura 36. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión retención del personal.

Interpretación y análisis:

Con respecto a retención del personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco, se evidencia que el mayor impacto lo tienen el indicador de Remuneración y el de Políticas de retención con 4.43 sobre 3.7 del indicador de Nivel de relación laboral, 3.4 del indicador de Condiciones laborales y 3.23 del indicador de Clima laboral.

Estos resultados evidencian que la Caja Arequipa pone relevancia en brindar a sus empleados una buena remuneración e incentivos para retenerlos en su puesto de trabajo; no obstante, poner menor atención a los problemas vinculados con las relaciones, condiciones y clima que perciben al interior de la entidad financiera. Esta situación se debe a que la empresa encuentra más sencillo controlar y retener a su personal por medio de remuneraciones y reconocimientos, que vigilar el entorno laboral que muchas veces esta fuera de su alcance y percepción. La empresa debe poner mayor relevancia en fortalecer la calidad de vida en el trabajo por medio de relaciones laborales de confianza.

4.2.5 Supervisión del personal.

El objetivo es describir la supervisión del personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco.

a. Resultados de los indicadores de la dimensión supervisión del personal.

Tabla 35. *Desempeño del personal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	0	0%	0%	0%
A veces	0	0%	0%	0%
Casi siempre	9	30,0%	30,0%	30,0%
Siempre	21	70,0%	70,0%	100,0%
Total	30	100,0%	100,0%	

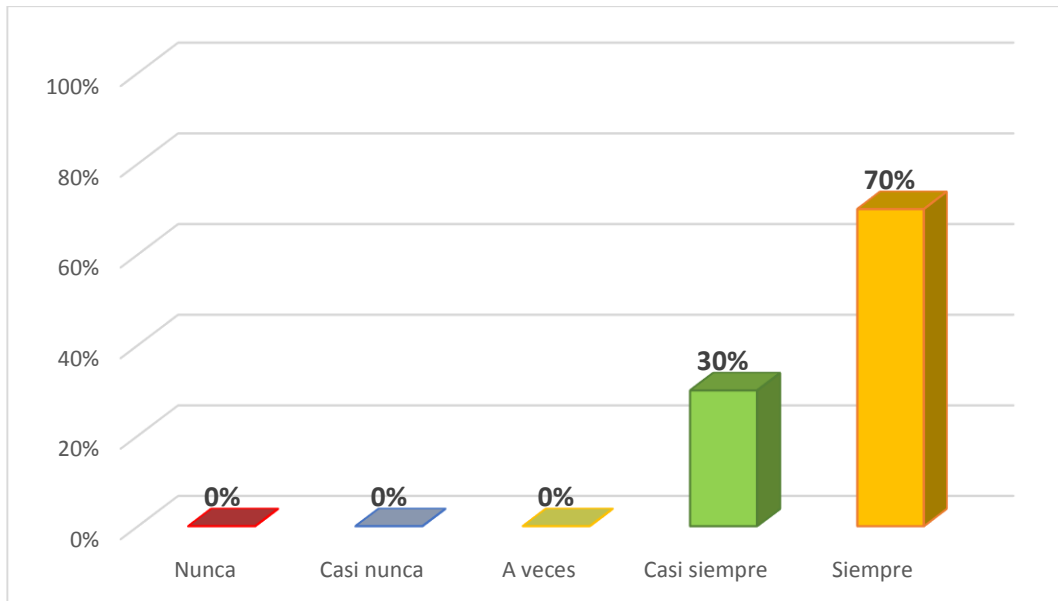


Figura 37. Desempeño del personal.

Interpretación y Análisis:

Con respecto al indicador de Desempeño del personal, se evidencia que 21 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 70% del total de encuestados, consideran que siempre se evalúa el desempeño laboral de los trabajadores; mientras que 9 trabajadores, que representan el 30% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre monitorea y controla la productividad de su personal en el desarrollo de sus funciones.

La supervisión que realiza la entidad financiera se basa en el control de las actividades y desempeño de los trabajadores, para cumplir las metas se busca limitarlos en su comportamiento. Los trabajadores no toman decisiones con autonomía ni iniciativa por el control aplicado en el monitoreo de sus actividades; así mismo, la supervisión se ejecuta evaluando el desempeño en el puesto de trabajo y no evalúa las actitudes establecidas en las relaciones laborales.

Tabla 36. *Control de las actividades.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%	0%
	A veces	0	0%	0%	0%
	Casi siempre	13	43,3%	43,3%	43,3%
	Siempre	17	56,7%	56,7%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%	

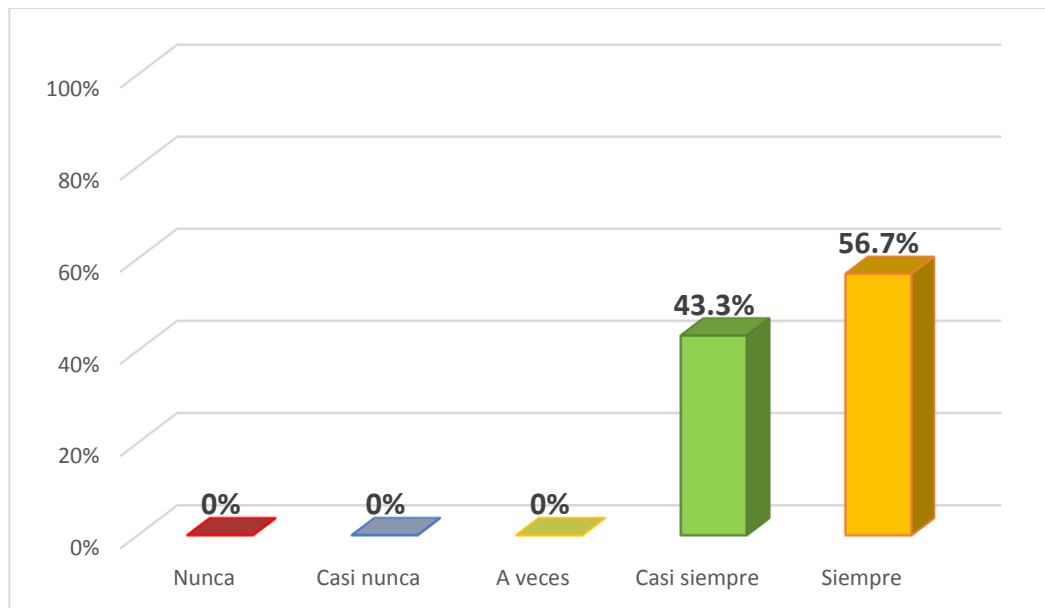


Figura 38. *Control de las actividades.*

Interpretación y Análisis:

Con respecto al indicador de Control de las actividades, se evidencia que 17 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 56.7% del total de encuestados, consideran que siempre se supervisa y monitorea las actividades desarrolladas por los trabajadores; mientras que 13 trabajadores, que representan el 43.3% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi siempre evalúa las actividades ejecutadas por el personal con el fin de obtener los mejores resultados para beneficio de la empresa.

El control de las actividades que realiza la entidad financiera se realiza de forma mecánica, evaluando únicamente la productividad en el desempeño del puesto de trabajo y deja de lado la evaluación de sus actitudes, competencias y habilidades de liderazgo. Los trabajadores se muestran dependientes al momento de tomar decisiones y soluciones antes conflictos, ya que no se promueve el autocontrol y la participación organizacional. Así mismo, el control de las actividades no se realiza de forma grupal, dejando de lado el desarrollo del trabajo en equipo.

Tabla 37. Rotación del personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	0	0%	0%	0%
Casi nunca	4	13,3%	13,3%	13,3%
A veces	8	26,7%	26,7%	40,0%
Casi siempre	18	60,0%	60,0%	100,0%
Siempre	0	0%	0%	100%
Total	30	100,0%	100,0%	

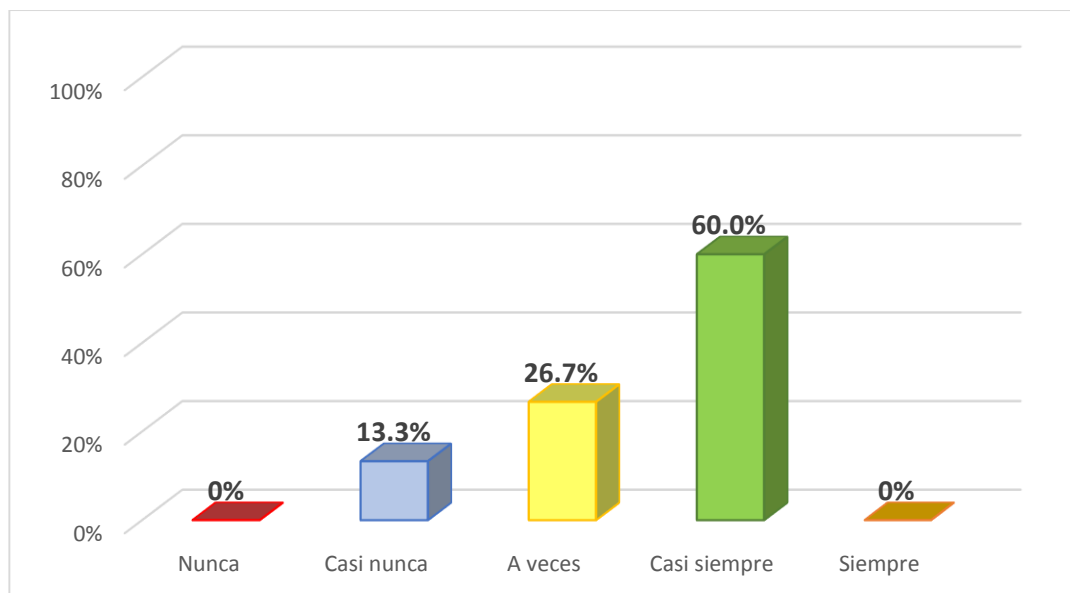


Figura 39. Rotación del personal.

Interpretación y análisis:

Con respecto al indicador de Rotación del personal, se evidencia que 18 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el



60% del total de encuestados, consideran que casi siempre se motiva y retiene al personal; 8 trabajadores (26.7%) sostienen que solo a veces se incentiva a los empleados; mientras que 4 trabajadores, que representan el 13.3% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera casi nunca se preocupa por mantener a su personal motivado con el propósito de retenerlo en su puesto de trabajo. Por tanto, la empresa, casi nunca realiza la rotación de su personal, ya que prefiere conservar a los mejores recursos humanos.

Esta situación se explica porque la entidad financiera no motiva a su personal de forma eficiente, ya que no les brindan la autonomía y confianza necesaria para impulsar su iniciativa y creatividad. Los procesos de retención de personal se basan únicamente en los incentivos monetarios y no se les otorga a los trabajadores facultades de decisión ni la seguridad de un empleo estable. Así mismo, la rotación de personal le resulta costoso a la empresa por lo cual conserva a su personal por medio de ascensos, pero no le ofrece calidad laboral ni desarrollo profesional a largo plazo.

b. Resultados de la dimensión supervisión del personal.

Tabla 38. *Supervisión del personal.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%
	A veces	0	0%	0%
	Casi siempre	17	56,7%	56,7%
	Siempre	13	43,3%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%

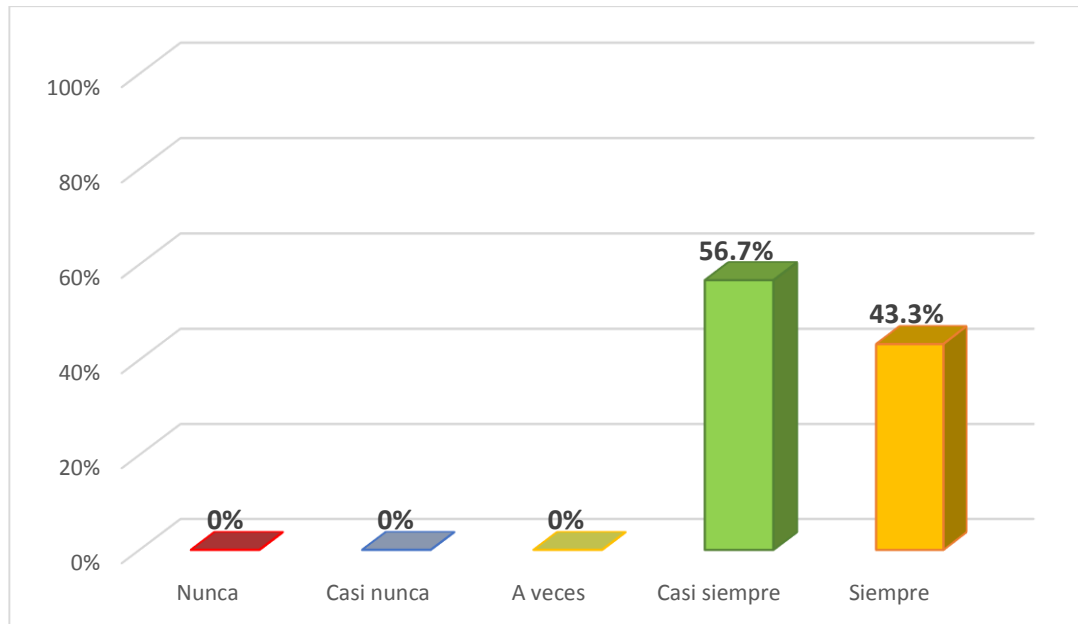


Figura 40. Supervisión del personal.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión de Supervisión del personal, se evidencia que 17 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 56.7% del total de encuestados, consideran que casi siempre se supervisa al personal en la ejecución de sus funciones; mientras que 13 trabajadores, que representan el 43.3% del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera siempre realiza una buena labor en cuanto al monitoreo y control de sus trabajadores, buscando la excelencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.

La supervisión del personal es un proceso técnico destinado a evaluar y perfeccionar el desempeño de los trabajadores. La supervisión que realiza la entidad financiera es incompleta, ya que esta se centra en ejercer control en la ejecución de las actividades concernientes al puesto de trabajo, denegándoles autonomía de decisión y participación democrática. Por esta razón el personal se conforma con ejecutar sus actividades de forma estandarizada, haciéndose dependiente de las decisiones gerenciales. Por otra parte, el trabajo en equipo no es evaluado, y las relaciones entre colaboradores son ignoradas o pasados por alto.

c. **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión del personal.**

Tabla 39. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión supervisión del personal.

	N	Media	Calificación
Desempeño del personal	30	4,7000	Siempre
Control de las actividades	30	4,5667	Siempre
Rotación del personal	30	3,4667	Casi siempre
Supervisión del personal	30	4,2500	Siempre

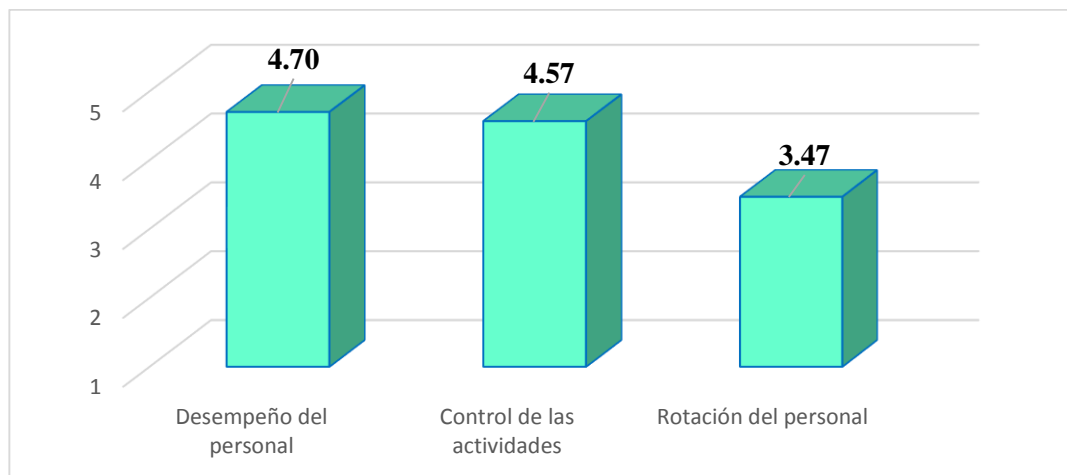


Figura 41. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Supervisión del personal.

Interpretación y análisis:

Con respecto a la dimensión de Supervisión del personal en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco, se evidencia que el mayor impacto lo tiene el indicador de Desempeño del personal con 4.7 sobre 4.57% del indicador de Control de las actividades y 3.47 del indicador de Rotación de personal, el cual no se cumple totalmente.

Estos resultados evidencian que la Caja Arequipa evalúa constantemente el desempeño de su personal y el control de sus funciones y se preocupa en menor cuantía por realizar la retención de los mismos. Esta situación se explica debido a que la entidad financiera no busca cambiar a sus trabajadores ya que este proceso le resulta demasiado costoso y problemático.

4.3 Resultado de la variable gestión del talento humano

Tabla 40. *Gestión del talento humano.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	0	0%	0%
	Casi nunca	0	0%	0%
	A veces	0	0%	0%
	Casi siempre	22	73,3%	73,3%
	Siempre	8	26,7%	100,0%
	Total	30	100,0%	100,0%

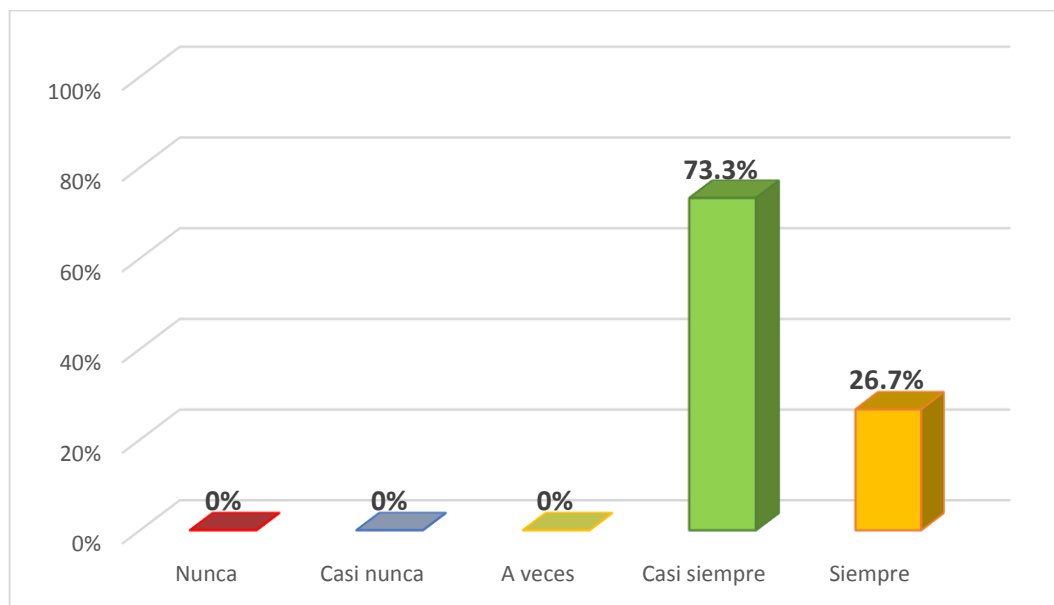


Figura 42. *Gestión del talento humano.*

Interpretación y análisis:

Con respecto a la variable de Gestión del talento humano se evidencia que 22 trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, que representan el 73.3% del total de encuestados, consideran que casi siempre se realiza una óptima gestión del talento humano; mientras que 8 trabajadores, que representan el 26.7 % del total de encuestados, aseguran que la entidad financiera siempre realiza una buena labor en cuanto a gestionar, implementar y desarrollar procesos integrados para motivar y retener a su personal.

Esta situación evidencia que la gestión del talento humano al interior de la entidad financiera se ejecuta de forma tradicional, enfocando sus procesos y recursos en el reclutamiento y selección de personal, dejando de lado las capacitaciones en liderazgo y clima laboral adecuado. La organización no desarrolla la calidad de vida entre sus colaboradores por lo cual no existe un clima de confianza y de autonomía de decisiones; es decir, los directivos no cuidan la organización del ambiente de trabajo y la cultura corporativa.

a. Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano.

Tabla 41. Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano.

	N	Media	Calificación
Incorporación del personal	30	4,6167	Siempre
Colocación del personal	30	4,6067	Siempre
Desarrollo del personal	30	3,4867	Casi siempre
Retención del personal	30	3,8400	Casi siempre
Supervisión del personal	30	4,2500	Siempre
Gestión del talento humano	30	4,1533	Casi siempre

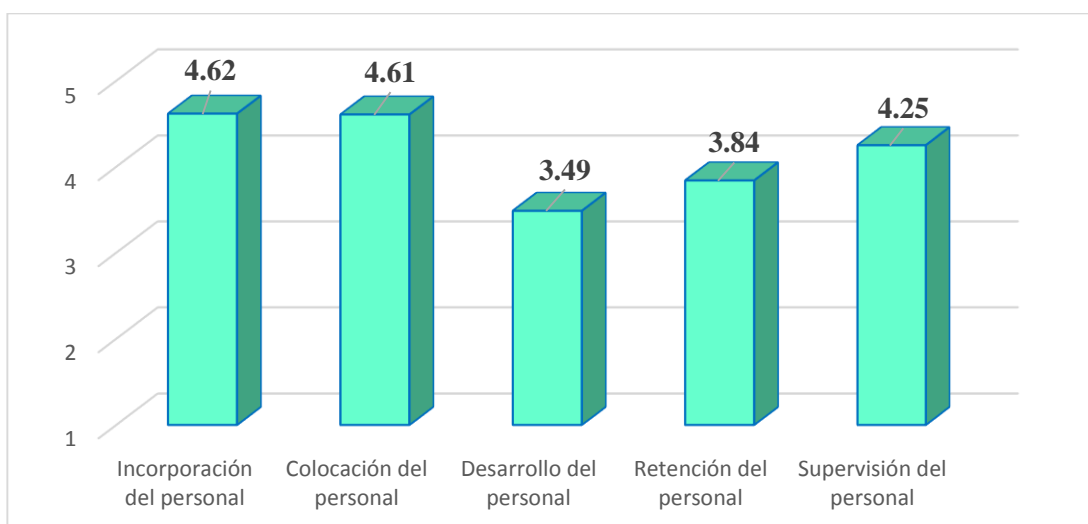


Figura 43. Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión del talento humano.

**Interpretación y análisis:**

Finalmente podemos ver la comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco. Según el estudio la dimensión de Incorporación de personal tiene mayor impacto con 4.62, seguido por 4.61 de la dimensión de Colocación de personal; así mismo, la dimensión de Supervisión de personal con 4.25, estas dimensiones se cumplen de forma adecuada siempre. No obstante, las dimensiones de Retención de personal con 3.84 y Desarrollo del personal con 3.49 son de cumplimiento parcial.

Estos resultados evidencian que la Caja Arequipa pone relevancia a los procesos vinculados con la incorporación, colocación y supervisión de su personal. Sin embargo, el clima laboral al interior de la entidad financiera no es adecuado, presentándose situaciones conflictivas y falta de organización en cuanto al trabajo en equipo; así mismo, no se realizan capacitaciones dirigidas al personal por lo cual no existe un programa de liderazgo moderno en el que se desarrollen las habilidades blandas y la inteligencia emocional. Esta situación se explica porque la entidad financiera prioriza las actividades de reclutamiento de colaboradores, por lo que optimiza su labor durante la primera etapa de la gestión del talento humano que es la incorporación del personal, dejando de lado las etapas de retención y desarrollo del personal los que permiten el control eficiente del personal cuando ya está estable en la organización.



CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo de investigación se realizó en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, teniendo como objetivo general conocer la gestión del talento humano.

Por otro lado, se aplicó una encuesta de 19 preguntas a 30 trabajadores, la cual fue elaborada en base a los indicadores y dimensiones descritos en la matriz de operacionalización de variables, para garantizar la fiabilidad del instrumento se determinó el Alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0.842, cifra que permitió aplicar el instrumento.

A continuación, se muestra las discusiones de la presente investigación:

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los principales resultados que se reflejan en la investigación realizada a la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, se observa que la Gestión del Talento Humano tiene un promedio de 4.1533, se da porque pone la entidad pone en relevancia los procesos vinculados con la incorporación, colocación y supervisión de su personal; es decir, se aplican con mayor frecuencia, cumpliéndose de forma adecuada siempre. Sin embargo, la retención de personal y el desarrollo del personal tienen un cumplimiento parcial, esto debido a que no se realizan capacitaciones al personal como programas de liderazgo moderno en el que desarrollen habilidades blandas e inteligencia emocional, generando que el clima laboral en la entidad financiera sea el adecuado, presentándose situaciones conflictivas y falta de organización en cuanto al trabajo en equipo.

5.2 Limitaciones del estudio

La presente investigación tuvo como limitaciones, el acceso a la información, puesto que los trabajadores no disponían del tiempo necesario para responder a la encuesta, así mismo el encargado del área de Recursos Humanos estaba constantemente observando las respuestas de los trabajadores; sin embargo, esta situación no fue un limitante para continuar



con la investigación puesto que se aprovechó los tiempos libres de los trabajadores, con el fin de contar con una información sólida y objetiva.

5.3 Comparación crítica con la literatura existente

Sobre los procesos de la gestión del talento humano, se resume en seis procesos básicos, denominados “incorporar a las personas, colocación de las personas, recompensar a las personas, desarrollo de personas, retener a las personas y supervisar a las personas”, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación; pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Teniendo en cuenta esta conceptualización se tiene la investigación de Pinto (2018) en la tesis titulada “Gestión del talento humano en la sala de juegos Pares y Nones Cusco – 2018” donde se concluye que la gestión del talento humano es regular. La incorporación a las personas es adecuada y estricta, la colocación de las personas se realiza de forma regular, la práctica de recompensas dentro de la organización es adecuado, el desarrollo personal es óptimo al realizarse eventualmente capacitaciones y ascensos; respecto a la retención del personal, los trabajadores aceptan de manera regular las políticas de seguridad que son mínimas. Finalmente, la supervisión del personal no es favorable a la satisfacción de los trabajadores ya que esta se basa en un análisis estadístico muy técnico. Se considera como antecedente principal, puesto que el autor Pinto (2018), considera como base teórica el libro de Chiavenato titulado “Gestión del Talento Humano”.

Realizando la comparación crítica se puede apreciar que en la presente investigación se tiene parcialmente una buena gestión del talento mas no el 100%, debido a que se tiene deficiencias en las etapas del proceso de gestión del talento humano como es el caso de la dimensión “Desarrollo del personal” se evidencia que la



entidad financiera realiza una regular labor en algunos aspectos como la frecuencia de ascensos, pero aspectos como la capacitación de personal y desarrollo del liderazgo no son tan relevantes para la entidad financiera o no se desarrollan las acciones necesarias para su implementación. Se obtuvo una calificación de “casi siempre” en lo que refiere a las políticas de desarrollo de personal en la Caja Arequipa. Lo mismo sucede en la dimensión “Retención del personal”, se verifica que al interior de la entidad financiera existe una relación cordial entre los trabajadores, se identificó óptimas condiciones de trabajo, remuneraciones apropiadas para cubrir las necesidades del personal y políticas de retención de los mismos, pero muchos encuestados afirman que muy pocas veces existe un clima laboral favorable en la empresa. Se obtuvo una calificación de “casi siempre” en lo que refiere a las políticas de retención de personal en la Caja Arequipa.

5.4 Implicancias del estudio

Los resultados que se presentan en la investigación realizada a los trabajadores de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, indicaron que la gestión del talento humano al interior de la entidad financiera se ejecuta de forma tradicional, enfocando sus procesos y recursos en el reclutamiento y selección de personal, dejando de lado las capacitaciones en liderazgo y clima laboral adecuado. La organización no desarrolla la calidad de vida entre sus colaboradores por lo cual no existe un clima de confianza y de autonomía de decisiones; es decir, los directivos no cuidan la organización del ambiente de trabajo y la cultura corporativa.

Así mismo la investigación permitirá que la entidad considere el hecho de que el personal de una entidad financiera debe contar con un ambiente de trabajo adecuado en el que se motive e incentive su desempeño y capacidad laboral.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación aplicada a la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, se tiene las siguientes conclusiones:

PRIMERA. Respecto a la variable Gestión del talento humano en la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba - Cusco, se concluye que casi siempre se implementan medidas y procedimientos técnicos, teniendo un promedio de 4.153; es decir, no siempre se fortalece la gestión del talento humano, esto debido a que la entidad financiera ejecuta de forma tradicional los procesos, recursos del reclutamiento y selección de personal, dejando de lado las capacitaciones en liderazgo y clima laboral adecuado. Así mismo, los trabajadores consideran que la entidad cumple parcialmente los procesos de desarrollo y retención del personal.

SEGUNDA. Con respecto a la dimensión de Incorporación del personal, se concluye que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, realiza una labor adecuada frente a este aspecto; puesto que, tanto la frecuencia de reclutamiento como el proceso de selección se realizan de forma apropiada y permanente, teniendo un promedio de 4.62; sin embargo, no considera cabalmente los criterios para escoger al mejor candidato para un puesto de trabajo lo que afecta a la competitividad, calidad y productividad. Así mismo cuando no se realiza una valoración integral de los postulantes a un puesto de trabajo.

TERCERA. Con respecto a la dimensión de Colocación del personal, se concluye que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, realiza una labor adecuada, teniendo un promedio de 4.60, esto debido a que las capacidades profesionales son evaluadas frecuentemente, el nivel de desempeño es un aspecto tomado en cuenta para la ubicación de puestos, la convocatoria de personal se ejecuta tomando en cuenta el perfil del puesto, las características individuales son de gran importancia para la obtención de un puesto de trabajo y finalmente, la entidad financiera valora las habilidades y talentos de sus personal. Sin



embargo, existe un porcentaje de trabajadores que no lo perciben completamente, puesto que no se valora a todos por igual al desempeñar sus actividades.

CUARTA. Con respecto a la dimensión de Desarrollo del personal., se concluye que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, casi siempre incentiva a su personal, teniendo un promedio de 3.48, esto debido a que deja de lado la capacitación de su personal y actividades que promuevan el liderazgo, las cuales se ejecutan de vez en cuando. Es decir, la entidad financiera no invierte suficientemente en la educación profesional en sus trabajadores.

QUINTA. Con respecto a la dimensión de Retención del personal, se concluye que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, casi siempre realiza políticas que mantenga y conserven a su personal, teniendo un promedio de 3.84. Esto debido a que las políticas de retención del personal no se enfocan en fortalecer el vínculo entre empresa y el empleado por medio de reconocimientos y calidad de vida laboral; es decir la entidad busca retener a sus empleados por medio de un enfoque tradicional.

SEXTA. Con respecto a la dimensión de Supervisión del personal, se concluye que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco realiza una buena labor de monitoreo y evaluación de sus trabajadores, teniendo un promedio de 4.25. Sin embargo, dicha supervisión es incompleta, puesto que esta se centra en ejercer un control en la ejecución de las actividades concernientes al puesto de trabajo, denegándoles autonomía de decisión y participación democrática.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones dadas, recomendamos a los directivos de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco las siguientes acciones:

PRIMERA. Se recomienda que el área de Recursos Humanos de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, desarrolle un nuevo programa de gestión por competencias que permita generar nuevas estrategias de desarrollo de su personal a través de capacitaciones más frecuentes y enfocadas en mejorar e incrementar el rendimiento y habilidades de sus trabajadores, lo cual fortalecerá la gestión de talento humano. Así mismo, la entidad financiera debe desarrollar e implementar nuevas estrategias de retención de personal basadas en la creación de un buen ambiente laboral y la minimización de conflictos e insatisfacción laboral.

SEGUNDA. Con respecto a la dimensión de Incorporación del personal, se recomienda que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco tenga un proceso de selección de personal actualizado que considere las habilidades blandas, conocimientos, juicios y actitudes, permitiendo que el personal se desenvuelva en este escenario y desarrolle sus capacidades y conocimientos financieros, de esta manera tener al mejor candidato para el puesto de trabajo.

TERCERA. Con respecto a la dimensión de Colocación del personal, se recomienda que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco debe considerar las características individuales de cada trabajador y tomar en cuenta aspectos concernientes a la seguridad y confianza.

CUARTA. Con respecto a la dimensión de Desarrollo del personal, se recomienda que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco desarrolle cursos y talleres de capacitación en temas relacionados a las finanzas y clima laboral; además de motivar a los empleados en el desarrollo de sus capacidades y habilidades blandas en liderazgo y gestión



de grupos de trabajo por medio de talleres de coaching, de manera que permita mejorar y actualizar los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

QUINTA. Con respecto a la dimensión de Retención del personal, se recomienda que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco tome acciones para mejorar el clima laboral al interior de la entidad financiera. La empresa debe implementar actividades de recreación e incentivos con el fin de que los trabajadores conozcan nuevos escenarios que les permita relajarse, tener nuevos ánimos que permitan desarrollar sus capacidades en el desempeño de sus funciones.

SEXTA. Con respecto a la dimensión de Supervisión del personal, se recomienda que la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba Cusco, además de monitorear y evaluar el desempeño laboral de su personal, evalúe el desarrollo de habilidades blandas e inteligencia emocional en el desarrollo e interacción con sus compañeros y clientes. Así también, los directivos deben transmitir confianza a los trabajadores, compartir información vinculada a la empresa para generar espacios de aportaciones y sugerencias para el bienestar de los trabajadores y de la organización en general.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Montevideo: Ediciones Granica.
- Armas, Y. M., Llanos, M., & Traverso, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón, Ecuador: Universidad Ecotec.
- Barba, M., & Alvarado, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje*. Palibrio.
- Billikopf, G. (2003). *Ascensos, traslados y cesantías*. Universidad de California.
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Sao Paulo.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Octava edición ed.). México: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones*. México, México: McGraw Hill Educación.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ecoes.
- Dessler, G. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dota, M. Y., & Samaniego, M. A. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo. Periodo 2014*. Cuenca.
- Espinoza, S. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño docente en la institución educativa parroquial el Buen Pastor, Los Olivos, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.



- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Hernández, A. (2007). *Perfil profesional*. Revista Pedagogía Universitaria .
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Lima Perú: San Marcos.
- Jerico, P. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Madrid: Pearson.
- Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). *Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de ua empresa de consumo masivo*. Revista Ciencia UNEMI.
- Lledo, P. (2011). *Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. Canadá: Victoria BC.
- Moreno, J. E. (2014). *Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo*. Montevideo, Uruguay.
- Muriel de los Reyes L, J. (2003). *El Proceso de Internalizacion del Sistema Bancario*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Nicolaci, M. (2008). *Condiciones y medio ambiente de trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Olaz, Á. (2013). *El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable*. Móstoles, España: Universidad de Murcia.
- Olivera, E. (2018). *La Gestión del Talento Humano como instrumento de cambio para la integración de personal en la agencia Constructores del Banco de Crédito del Perú*. Lima: San Marcos.
- Pardo, C. E., & Porras, J. A. (2011). *Revista de la Gestión del Talento Humano ante el Desafío de Organizaciones Competitivas*. 167-183.



- Pinto, Y. (2018). *Gestión de Talento Humano en la Sala de Juegos Pares y Nones Cusco - 2018*. Cusco: Universidad Andina al Cusco.
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Revista Observatorio de RR. HH., O. (19 de Febrero de 2019).
- Rodríguez, D. C., & Torres, N. C. (2016). *La gestión humana en entidades financieras y de seguros*. Bogotá.
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. México.
- Tejada, C. M. (2014). *Perfiles profesionales*. Asociación Española de Documentación e Información SEDIC.
- Trigoso, M. (04 de Junio de 2013). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/41-personal-empresas-rota-dos-anos-40010-noticia/>
- Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Vásquez, A. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Caracas, Venezuela: Recursos Humanos.
- Walne, R. M. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer Edición ed.). México: Pearson Educacion.



ANEXOS

**Matriz de Consistencia.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
GENERAL	GENERAL		
¿Cómo es la gestión del talento humano de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?	Conocer cómo es la gestión del talento humano de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.	Gestión del talento humano	Nivel: Descriptivo. Diseño: No Experimental.
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	Población y Muestra: 30 trabajadores
¿Cómo es la incorporación del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?	Describir la incorporación del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.	D1. Incorporación del personal.	Técnica e instrumentos de recolección de datos: Técnica: ▪ Encuesta. Instrumentos ▪ Cuestionario. Procesamiento y Análisis de Datos Estadística descriptiva a través de cuadros y gráficos con análisis del programa SPSS Y Excel.
¿Cómo es la colocación del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?	Describir la colocación del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.	D2. Colocación del personal.	
¿Cómo es el desarrollo del personal la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?	Describir el desarrollo del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.	D3. Desarrollo del personal.	
¿Cómo es la retención del personal la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?	Describir la retención del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.	D4. Retención del personal.	
¿Cómo es la supervisión del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019?	Describir la supervisión del personal de la Caja Arequipa de la provincia de Urubamba, Cusco - 2019.	D5. Supervisión del personal.	



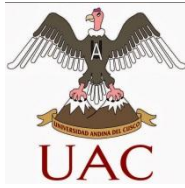
Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	Nº	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INSTRUMENTO
Gestión del talento humano	Incorporación del personal.	Frecuencia de Reclutamiento	2	1. ¿La Caja Arequipa realiza el proceso de reclutamiento de personal?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca 	Encuesta
		Proceso de Selección		2. ¿Los procesos de selección toman en cuenta las capacidades y habilidades del personal para cada área?		<ul style="list-style-type: none"> ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre
	Colocación del personal.	Capacidades profesionales	5	3. ¿Considera que la Caja Arequipa evaluó los conocimientos requeridos para entrar al puesto de trabajo que usted desempeña?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre 	Encuesta
		Nivel de desempeño		4. ¿La empresa toma en cuenta el desempeño de su personal para ubicarlos en un puesto de trabajo?		Encuesta
		Definición de los perfiles		5. ¿La empresa toma en cuenta el perfil del puesto para realizar la convocatoria de personal?		Encuesta
	Desarrollo del personal.	Características de los profesionales de la organización.		6. ¿La empresa toma en cuenta las características individuales de su personal al momento de ubicarlos en un puesto de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca ▪ A veces ▪ Casi siempre ▪ Siempre 	Encuesta
		Nivel de talentos		7. ¿Considera que la entidad financiera valora y toma en cuenta sus habilidades y talentos?		Encuesta
		Capacitación del personal		8. ¿Usted ha sido capacitado en finanzas antes de ser trabajador de la caja Arequipa?		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca



Retención del personal.	Frecuencia de ascensos	9. ¿Considera que la empresa ofrece ascensos (frecuentemente) a su personal?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A veces ▪ Casi siempre 	Encuesta
	Liderazgo	10. ¿Considera que en la empresa se desarrollan actividades que promueven el liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre 	Encuesta
	Nivel de relación laboral	11. ¿Usted tiene una relación cordial y de confianza con sus compañeros de trabajo?		Encuesta
	Clima laboral	12. ¿La Caja Arequipa le ofrece un ambiente laboral adecuado?		Encuesta
	Condiciones de laborales	13. ¿La relación con sus compañeros es óptima?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca 	Encuesta
		14. ¿Las condiciones laborales que le ofrece la empresa le permiten desarrollar sus funciones y capacidades?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A veces ▪ Casi siempre 	
		15. ¿Usted siente que la remuneración que recibe por parte de la empresa cubre todas sus necesidades?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre 	Encuesta
	Remuneración			
	Políticas de retención	16. ¿La Caja Arequipa desarrolla políticas de retención del personal?		Encuesta
	Supervisión del personal.	Desempeño del personal	17. ¿Considera que la Caja Arequipa evalúa el desempeño laboral de su personal?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca ▪ Casi nunca
Control de las actividades		18. ¿Considera que la empresa supervisa y monitorea continuamente las actividades desarrolladas por el personal?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A veces ▪ Casi siempre 	Encuesta
Rotación del personal		19. ¿Considera que la Caja Arequipa motiva y retiene a su personal?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre 	Encuesta

Instrumento



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION
CUESTIONARIO



APLICADO AL PERSONAL DE LA CAJA AREQUIPA DE LA PROVINCIA DE
URUBAMBA

A continuación, se presenta un conjunto de afirmaciones y preguntas acerca de la gestión del talento humano de la caja Arequipa de la provincia de Urubamba le rogamos marcar con una “X” en el casillero que corresponda a la valoración que considere más apropiada a la realidad.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO					
Incorporación del personal.	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. ¿La Caja Arequipa realiza el proceso de reclutamiento de personal?					
2. ¿Los procesos de selección toman en cuenta las capacidades y habilidades del personal para cada área?					
Colocación del personal.					
3. ¿Considera que la Caja Arequipa evaluó los conocimientos requeridos para entrar al puesto de trabajo que usted desempeña?					
4. ¿La empresa toma en cuenta el desempeño de su personal para ubicarlos en un puesto de trabajo?					
5. ¿La empresa toma en cuenta el perfil del puesto para realizar la convocatoria de personal?					
6. ¿La empresa toma en cuenta las características individuales de su personal al momento de					



ubicarlos en un puesto de trabajo?					
7. ¿Considera que la entidad financiera valora y toma en cuenta sus habilidades y talentos?					
Desarrollo del personal.					
8. ¿Usted ha sido capacitado en finanzas antes de ser trabajador de la Caja Arequipa?					
9. ¿Considera que la empresa ofrece ascensos (frecuentemente) a su personal?					
10. ¿Considera que en la empresa se desarrollan actividades que promueven el liderazgo?					
Retención del personal.					
11. ¿Usted tiene una relación cordial y de confianza con sus compañeros de trabajo?					
12. ¿La Caja Arequipa le ofrece un ambiente laboral adecuado?					
13. ¿La relación con sus compañeros es óptima?					
14. ¿Las condiciones laborales que le ofrece la empresa le permiten desarrollar sus funciones y capacidades?					
15. ¿Usted siente que la remuneración que recibe por parte de la empresa cubre todas sus necesidades?					
16. ¿La Caja Arequipa desarrolla políticas de retención del personal?					
Supervisión del personal.					
17. ¿Considera que la Caja Arequipa evalúa el desempeño laboral de su personal?					
18. ¿Considera que la empresa supervisa y monitorea continuamente las actividades desarrolladas por el personal?					
19. ¿Considera que la Caja Arequipa motiva y retiene a su personal?					

**Resultados de los ítems del cuestionario**

Preguntas para la dimensión Incorporación del personal.

N°	Ítems		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
P1	¿La Caja Arequipa realiza el proceso de reclutamiento de personal?	F	0	0	0	10	20	30
		%	0%	0%	0%	33,3%	66,7%	100%
P2	¿Los procesos de selección toman en cuenta las capacidades y habilidades del personal para cada área?	F	0	0	0	13	17	30
		%	0%	0%	0%	43,3%	56,7%	100%

Preguntas para la dimensión Colocación del personal.

P3	¿Considera que la Caja Arequipa evaluó los conocimientos requeridos para entrar al puesto de trabajo que usted desempeña?	F	0	0	0	8	22	30
		%	0%	0%	0%	26,7%	73,3%	100%
P4	¿La empresa toma en cuenta el desempeño de su personal para ubicarlos en un puesto de trabajo?	F	0	0	0	9	21	30
		%	0%	0%	0%	30,0%	70,0%	100%
P5	¿La empresa toma en cuenta el perfil del puesto para realizar la convocatoria de personal?	F	0	0	0	9	21	30
		%	0%	0%	0%	30,0%	70,0%	100%



P6	¿La empresa toma en cuenta las características individuales de su personal al momento de ubicarlos en un puesto de trabajo?	F	0	0	0	12	18	30
		%	0%	0%	0%	40,0%	60,0%	100%
P7	¿Considera que la entidad financiera valora y toma en cuenta sus habilidades y talentos?	F	0	0	0	9	21	30
		%	0%	0%	0%	30,0%	70,0%	100%

Preguntas para la dimensión Desarrollo del personal.

P8	¿Usted ha sido capacitado en finanzas antes de ser trabajador de la caja Arequipa?	F	0	0	25	5	0	30
		%	0%	0%	83,3%	16,7%	0%	100%
P9	¿Considera que la empresa ofrece ascensos (frecuentemente) a su personal?	F	0	0	4	22	4	30
		%	0%	0%	13,3%	73,3%	13,3%	100%
P10	¿Considera que en la empresa se desarrollan actividades que promueven el liderazgo?	F	0	0	22	8	0	30
		%	0%	0%	73,3%	26,7%	0%	100%

Preguntas para la dimensión Retención del personal.

P11	¿Usted tiene una relación cordial y de confianza con sus compañeros de trabajo?	F	0	0	9	21	0	30
		%	0%	0%	30,0%	70,0%	0%	100%



P12	¿La Caja Arequipa le ofrece un ambiente laboral adecuado?	F	0	0	21	9	0	30
		%	0%	13.3%	56.7%	30,0%	0%	100%
P13	¿La relación con sus compañeros es óptima?	F	0	0	21	9	0	30
		%	0%	0%	70,0%	30,0%	0%	100%
P14	¿Las condiciones laborales que le ofrece la empresa le permiten desarrollar sus funciones y capacidades?	F	0	0	22	4	4	30
		%	0%	0%	73,3%	13,3%	13,3%	100%
P15	¿Usted siente que la remuneración que recibe por parte de la empresa cubre todas sus necesidades?	F	0	0	0	17	13	30
		%	0%	0%	0%	56,7%	43,3%	100%
P16	¿La Caja Arequipa desarrolla políticas de retención del personal?	F	0	0	4	9	17	30
		%	0%	0%	13,3%	30,0%	56,7%	100%

Preguntas para la dimensión Supervisión del personal.

P17	¿Considera que la Caja Arequipa evalúa el desempeño laboral de su personal?	F	0	0	0	9	21	30
		%	0%	0%	0%	30,0%	70,0%	100%
P18	¿Considera que la empresa supervisa y monitorea continuamente las actividades	F	0	0	0	13	17	30
		%	0%	0%	0%	43,3%	56,7%	100%



	desarrolladas por el personal?							
P19	¿Considera que la Caja Arequipa motiva y retiene a su personal?	F	0	4	8	18	0	30
		%	0%	13,3%	26,7%	60%	0%	100%