



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

---

“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

QUIL LACOOOP – OFICINA PRINCIPAL DE QUILLABAMBA 2020”

---

**TESIS PRESENTADO POR:**

Bach. Ttito Villanueva, Arazely Lindzy

**TÍTULO A OPTAR:**

Licenciado en Administración

**ASESOR:**

Dra. Elena Soto Escobedo.

**CUSCO - PERÚ - 2020**



## PRESENTACIÓN

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

**Señores miembros del jurado:**

En cumplimiento a los dispositivos del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, presento a vuestra consideración la siguiente Tesis Intitulado: **“Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop - Oficina principal de Quillabamba 2020”**.

Con el fin de optar al título profesional de Licenciado en Administración, conforme a la ley universitaria vigente.

Atentamente

Bach. Arazely Lindzy Ttito Villanueva



## DEDICATORIA

La presente tesis la quiero dedicar a Dios por siempre guiar mi camino y darme las fuerzas necesarias para poder continuar con esmero y disciplina.

A mi madre Julia, por todo el amor y apoyo incondicional, por la paciencia y la fortaleza que moldearon mi educación, por enseñarme a no rendirme a pesar de las adversidades y por ser la mujer que me dio la vida.

Bach.Arazely Lindzy Ttito Villanueva.



## AGRADECIMIENTOS

Si he podido concretar este importante proyecto, fue gracias al respaldo e impulso que cada uno me brindo...

Mamá: gracias por el esfuerzo diario, la paciencia y tu dedicación.

Sherly : gracias hermana por tus mensajes motivadores cada día.

Papá: gracias por apoyarme incondicionalmente.

A mis compañeros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop por su participación en este proyecto.

A la Dra. Elena Soto Escobedo y Mg.Jesika Corahua Ordoñez, gracias por su apoyo y orientación en el proceso de la elaboración de la presente investigación.

Gracias a la Universidad Andina del Cusco, que me ha llenado de conocimientos, experiencias, retos y éxitos.



## INDICE

PRESENTACIÓN .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT.....	xii

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1.Planteamiento del Problema .....	1
1.2. Formulación del problema. ....	4
1.3.Objetivos de la investigación .....	5
1.4. Justificación de la investigación .....	5
1.5 Delimitación de la investigación.....	7

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Bases teóricas.....	24
2.3. Marco conceptual.....	67
2.4. Marco Institucional .....	69



2.5. Variable de estudio .....	73
--------------------------------	----

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de Investigación.....	75
3.2. Enfoque de Investigación.....	75
3.3. Diseño de Investigación.....	75
3.4. Alcance de Investigación.....	75
3.5. Población de la investigación.....	76
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	76
3.6.1. Técnicas .....	76
3.6.2. Instrumentos.....	76
3.7. Procesamiento de datos.....	77

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....	78
4.2. Resultados en base al objetivo general .....	80
4.3. Resultados en base a los objetivos específicos .....	80
4.3.7. Resultado de la Gestión de Talento Humano.....	107



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	110
5.2. Limitaciones de estudio .....	110
5.3. Comparación crítica con la literatura existente.....	111
5.4. Implicancias del Estudio.....	112
CONCLUSIONES .....	113
RECOMENDACIONES.....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	118
ANEXOS .....	121
ANEXO I MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	122
ANEXO II MATRIZ DE INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS.....	123
ANEXO III CUESTIONARIO.....	128
ANEXO IV PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACION .....	131
ANEXO V RESULTADOS DE LOS ITEMS DEL CUESTIONARIO .....	132



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptualización de la Variable .....	73
Tabla 2 Operacionalización de la Variable .....	74
Tabla 3 Distribución de los ítems del cuestionario .....	78
Tabla 4 Descripción de la Baremación y escala de interpretaciones para las dimensiones y variable. .....	79
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad .....	79
Tabla 6 Incorporación del talento humano .....	80
Tabla 7 Reclutamiento y selección de personal de la Incorporación del talento humano .....	82
Tabla 8 Comparación promedio de la Incorporación del talento humano .....	83
Tabla 9 Colocación del talento humano.....	85
Tabla 10 Orientación de personal, modelado de trabajo y evaluación de desempeño de la colocación de talento humano.....	86
Tabla 11 Comparación promedio de la Colocación del talento humano .....	88
Tabla 12 Recompensa del talento humano .....	90
Tabla 13 Remuneración, Programas de incentivos, Prestaciones y servicios de la Recompensa del talento humano.....	91
Tabla 14 Comparación promedio de la Recompensa del talento humano.....	93
Tabla 15 Desarrollo del talento humano.....	95
Tabla 16 Capacitación, Desarrollo a las personas y las organizaciones del Desarrollo del talento humano.....	96
Tabla 17 Comparación promedio del Desarrollo de talento humano .....	97





Tabla 18 Retención del talento humano.....	99
Tabla 19 Relaciones con los empleados de la Retención del talento humano.....	100
Tabla 20 Comparación promedio de la Retención del talento humano .....	102
Tabla 21 Supervisión del talento humano.....	103
Tabla 22 Base de datos y Sistemas de información de la Supervisión del talento humano .....	104
Tabla 23 Comparación promedio de la Supervisión del talento humano .....	106
Tabla 24 Gestión de talento humano .....	107
Tabla 25 Comparación promedio de la Gestión de talento humano.....	108



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Incorporación del talento humano .....	81
Figura 2 Reclutamiento y selección de personal de la Incorporación del talento humano.....	82
Figura 3 Comparación promedio de la Incorporación del talento humano .....	84
Figura 4 Colocación de talento humano .....	85
Figura 5 Orientación de personal, Modelado de trabajo y Evaluación de desempeño de la Colocación del talento humano.....	87
Figura 6 Comparación promedio de la Colocación de talento humano.....	89
Figura 7 Recompensa del talento humano .....	90
Figura 8 Resultados de Remuneración, Programas de incentivos, Prestaciones y servicios de la Recompensa del talento humano .....	92
Figura 9 Comparación promedio de la Recompensa del talento humano .....	94
Figura 10 Desarrollo del talento humano.....	95
Figura 11 Capacitación, Desarrollo a las personas y las organizaciones del Desarrollo de talento humano.....	96
Figura 12 Comparación promedio del Desarrollo del talento humano.....	98
Figura 13 Retención del talento humano .....	99
Figura 14 Relaciones con los empleados; Higiene, seguridad y calidad de vida de la Retención del talento humano.....	101
Figura 15 Comparación promedio de la Retención del talento humano.....	102
Figura 16 Supervisión del talento humano .....	103
Figura 17 Base de datos y Sistemas de información de la Supervisión del talento humano .....	105
Figura 18 Comparación promedio de la Supervisión del talento humano.....	106



Figura 19 Gestión de Talento Humano .....	107
Figura 20 Comparación promedio de la Gestión del Talento Humano .....	108



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal describir la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop – Oficina principal de Quillabamba 2020 desde la percepción de sus colaboradores de las diferentes áreas, el tipo de investigación fue básica, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y un alcance descriptivo, se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y se utilizó una muestra censal de 50 colaboradores. Los resultados alcanzados fueron: la Gestión de Talento Humano es regularmente adecuada, así lo manifestaron el 52.0% de los colaboradores encuestados. La Incorporación del talento humano es regularmente adecuada, así lo manifestaron el 68% de colaboradores encuestados, la Colocación del talento humano es regularmente adecuada, así lo manifestaron el 46% de los colaboradores encuestados, la Recompensa del talento humano es adecuada, así lo manifestaron el 52% de colaboradores encuestados, el Desarrollo de talento humano es regularmente adecuada, así lo manifestaron el 36% de los colaboradores encuestados, la Retención del talento humano es regularmente adecuada, así lo manifestaron el 40% de colaboradores encuestados, la Supervisión del talento humano es regularmente adecuada, así lo manifestaron el 42% de colaboradores encuestados.

*Palabras clave:* Gestión de Talento Humano, Incorporación, Colocación, Recompensa, Desarrollo, Retención, Supervisión.



## ABSTRACT

The main objective of this research work was to describe the Human Talent Management in the Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop - Main Office of Quillabamba 2020, the type of research was basic, with a quantitative approach, non-experimental design and a descriptive scope, the survey was used as a data collection technique and a census sample of 50 collaborators was used. The results achieved were: Human Talent Management is regularly adequate, as stated by 52.0% of the employees surveyed. Incorporation of human talent is regularly adequate, as stated by 68% of surveyed employees, Placement of human talent is regularly adequate, as stated by 46% of surveyed employees, Reward of human talent is adequate, as stated 52% of employees surveyed, Development of human talent is regularly adequate, as stated by 36% of employees surveyed, Retention of human talent is regularly adequate, as stated by 40% of employees surveyed, Talent Supervision Human is regularly adequate, as stated by 42% of employees surveyed.

Keywords: Human Talent Management, Onboarding, Placement, Reward, Development, Retention, Supervision.



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del Problema

Hoy en día, las personas cobran gran relevancia en las organizaciones convirtiéndose en el elemento clave para el cumplimiento de objetivos de distinta índole. La gestión del talento humano determina el éxito o el fracaso de cualquier tipo de emprendimiento, es un proceso estratégico y frecuentemente las organizaciones no alcanzan los resultados esperados debido a problemas relacionados con una inadecuada gestión de talento humano y de su entorno. En un contexto empresarial de elevada competitividad y cambio disruptivo, los ejecutivos deben demostrar no sólo conocimientos teóricos y experiencias prácticas en la administración de personas, sino también dominar un conjunto de herramientas para enfrentar los desafíos del ejecutivo moderno.

Existen dos grandes tendencias en nuestro país. Por un lado, hay un grupo de empresas grandes que son parte de la modernidad, muchas de ellas transnacionales que están influidas por sus casas matrices, que están trabajando con una gestión estratégica de personas alineada a objetivos empresariales, donde los ejecutivos de recursos humanos tienen cada vez más participación en la toma de decisiones organizacionales. Por otro lado, hay un grupo de pymes en donde más que una gestión de personas existe una persona que administra el personal y se encarga de la planilla. En el mejor de los casos esta persona también asegura que se cumpla el reglamento de trabajo. Evidentemente, solo en el primer grupo se han dado más cambios y en el segundo los cambios han sido menores y más lentos.

(Chiavenato, 2009) La Gestión de Talento Humano es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las



organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

Los seis procesos de la Gestión del talento humano son: Incorporación, Colocación, Recompensar, Desarrollo, Retención y Supervisión.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop se constituyó el 23 de mayo de 1964, en la Provincia de La Convención, teniendo su oficina principal en la ciudad de Quillabamba, hoy en día maneja aproximadamente 218 colaboradores distribuidos en sus 13 agencias en la Región del Cusco con más 60 mil socios, su finalidad es hacer frente a las necesidades económicas promoviendo al desarrollo de sus socios a través de sus diferentes productos y/o servicios.

La presente investigación se centra en la Oficina Principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la ciudad de Quillabamba, donde se observó la Gestión de Talento Humano en base a los seis procesos básicos que refiere (Chiavenato, 2009) desde la percepción de sus colaboradores.

Se observó que para la incorporación del talento humano se consideran vínculos amicales por parte de algunos directivos del Consejo de Administración por lo que pocas veces recurre a las fuentes de reclutamiento y cuando se realiza la selección de personal, posiblemente no se estaría considerando los perfiles para cada puesto, porque algunos Jefes de área y colaboradores no cumplen con especializaciones ni experiencia que sus puestos exigen, también se observó que la Cooperativa no realiza evaluaciones durante el proceso de selección.



En cuanto a la Colocación del talento humano, se ha observado que gran parte de los colaboradores de las diversas áreas de la oficina principal desconocen la visión y misión de la Cooperativa, algunos desconocen procesos operacionales y administrativos, también se ha observado un descontento porque no se realizan evaluaciones de desempeño en los puestos limitándoles a poder mejorar y ver sus capacidades competitivas.

Respecto a la Recompensa del talento humano, Quillacoop otorga como compensación la remuneración pactada con cada colaborador, muy aparte reciben incentivos económicos por productividad en algunas áreas como Créditos y Recuperaciones, siendo montos diferentes, lo que genera cierto descontento en los colaboradores de otras áreas.

En cuanto al Desarrollo del talento humano, se ha observado que posiblemente el área de Potencial Humano no cuenta con un plan de trabajo semestral o anual, por lo que no se realiza capacitaciones en las diferentes áreas de la organización, también se observó que los colaboradores sienten una imposibilidad de ascender a otros cargos porque en la Cooperativa se asciende de puestos por antigüedad mas no por capacidad.

En cuanto a la Retención de talento humano, se observó un descuido del área de potencial respecto a la seguridad en el trabajo no se entregaron implementos necesarios para resguardar la salud de sus colaboradores a un inicio de la pandemia.

Respecto a la Supervisión del talento humano, se observó que solo Jefes de área y Coordinadores autorizados pueden acceder a la información por ser consideradas muchas de ellas confidenciales y es posible que no cuente con una base de datos actualizada.

De continuar los problemas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop, no se logrará retener y comprometer talento humano eficiente que ayude a lograr la visión de la





organización, y estos podrían ser captados por otras entidades que les ofrezcan más beneficios como colaboradores.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la Gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Quillacoop” en la Oficina principal de Quillabamba 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

P.E.1. ¿Cómo es la incorporación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?

P.E.2. ¿Cómo es la colocación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?

P.E.3. ¿Cómo es la recompensa del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?

P.E.4. ¿Cómo es el desarrollo del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?

P.E.5. ¿Cómo es la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?

P.E.6. ¿Cómo es la supervisión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?



### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir la Gestión de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillacoop 2020.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

O.E.1. Describir la incorporación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.

O.E.2. Describir la colocación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.

O.E.3. Describir la recompensa del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.

O.E.4. Describir el desarrollo del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.

O.E.5. Describir la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.

O.E.6. Describir la supervisión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. Relevancia Social**

La presente investigación es relevante en lo social porque los resultados aportarán al desarrollo de la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop de la oficina principal de Quillabamba, beneficiando de manera directa a los colaboradores y a la organización.



#### **1.4.2. Implicancias prácticas**

La presente investigación tiene implicancias prácticas porque ayuda a mejorar la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop oficina principal Quillabamba para así lograr los objetivos y la visión de la organización.

#### **1.4.3. Valor teórico**

La información que se obtuvo en la presente investigación permitirá enriquecer la concepción teórica sobre la Gestión de Talento Humano y conocer el comportamiento de la variable y los resultados que se obtengan puedan ser generalizados, a su vez podrá ser utilizado como antecedente para futuras investigaciones relacionadas al tema estudiado.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La presente investigación sugiere el instrumento construido metodológicamente para recolectar, analizar datos y validar sobre la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop.

#### **1.4.5. Viabilidad o Factibilidad**

Este trabajo de investigación es viable porque se cuenta con acceso a la información necesaria, presupuesto necesario para el estudio, el tiempo; teniendo en cuenta además la participación de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop de la oficina principal de Quillabamba, para la obtención de información y la autorización para la aplicación del instrumento de recolección de datos.



## **1.5 Delimitación de la investigación**

### **1.5.1. Delimitación temporal**

La presente investigación se efectuó en el año 2020, con una duración de 05 meses.

### **1.5.2. Delimitación espacial**

La presente investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop - Oficina principal, Jr. Independencia s/n ciudad de Quillabamba, distrito de Santa Ana, departamento del Cusco.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La delimitación conceptual de dicha investigación ha encontrado sus parámetros conceptuales referidos a la gestión de talento humano, en base a teorías y conceptos.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

###### **Antecedente 1**

En un estudio de (Lol, 2013) denominado “Gestión del Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu” cuyo objetivo es determinar la calidad de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas del área urbana de Retalhuleu. La presente investigación es de alcance descriptivo.

###### **Conclusiones**

- Se determina que la calidad de gestión del talento humano en las PYMES del área urbana de Retalhuleu, es aceptable, por los porcentajes encontrados en cada uno de los ítems, ya que muchos de ellos no cuentan con un área específico que se encargue de la gestión antes mencionada.
- Se determina que las PYMES del área urbana de Retalhuleu que el 52% de las PYMES tienen establecido procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias, tales como capacitaciones al empleado periódicamente, condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la empresa. Sin embargo, existe un 48% de las empresas que no realiza este tipo de gestión.
- Se determina que el 64% de las PYMES del área urbana de Retalhuleu tienen establecidos procesos y mecanismos que orientan a la motivación de los



colaboradores en el aspecto laboral y personal, tales como retribución monetaria, tomando en cuenta el desarrollo de funciones y también procesos de reingeniería. Es importante señalar que, para estimular laboral y personalmente a los colaboradores, se emplean seguros de vida y viajes en un 4% respectivamente, Becas y seguros médicos en un 7% respectivamente, un 11% en vales de compra; comidas y otros no especificados el 15% y el 37% proporciona regalías y bonos, respectivamente.

- Se determina que el 50% de las PYMES tienen establecidos procesos que orientan al aprovechamiento de actitudes, aptitudes y habilidades que posee el candidato al puesto de trabajo. Se denota que el otro 50% de las PYMES carece de esos procesos, por lo tanto; son instituciones que fácilmente pueden presentar problemas en sus líneas de funcionamiento ocasionados por la falta de información del personal.
- Se determina que el 50% de las PYMES del área urbana de Retalhuleu poseen procesos que garantizan condiciones saludables a los colaboradores, destacándose la creación de espacios de confianza con la finalidad de acentuar en los valores de esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto; y actividades que contribuyen a las relaciones interpersonales. En cuanto a las prestaciones laborales legales el 24% de las PYMES proporciona indemnización a sus colaboradores, el 23% otorga aguinaldo, el 22% vacaciones el 18% finiquito laboral.



## **Antecedente 2**

En un estudio de (Sabando Barreiro, 2014) denominado “Gestión de talento humano y Clima organizacional en el banco del Austro agencia Santo Domingo, de la provincia santo domingo de los Tsáchilas - 2012” cuyo objetivo es diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el Clima Organizacional en la organización ya mencionada. La presente investigación es correlacional.

## **Conclusiones**

- El Banco del Austro Sucursal Santo Domingo, es una entidad financiera muy reconocida en el mercado, sin embargo es de gran importancia que realice un enfoque hacia el talento humano, ya que este recurso se convierte en una ventaja competitiva para las empresas; es por ello que se debe dar especial atención a los procesos de: incorporación, colocación, recompensación, desarrollo, retención y monitoreo a las personas, si se pretende alcanzar los objetivos de la institución bancaria.
- La entidad financiera en la Sucursal Santo Domingo no cuenta con un sistema de reclutamiento y selección para incorporar el talento humano idóneo para cada una de las vacantes que se presentan, lo cual hace que exista una alta rotación del personal, con la pérdida de tiempo y demás recursos al contratar a talentos sin un perfil que pueda favorecer a la estabilidad laboral.
- Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar evaluar el rendimiento de los empleados.



- Ha quedado evidenciado que los empleados desempeñan sus funciones en un Clima Laboral poco armonioso para los intereses individuales, grupales y organizacionales de la institución, además se evidencio procesos equivocados relacionados a la motivación y el desarrollo del Talento Humano del Banco del Austro Sucursal Santo Domingo..

### **Antecedente 3**

En un estudio de (Ramos, 2015) denominado “La Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito educadores de Pastaza-Ecuador.” cuyo objetivo es Diseñar un proceso de gestión del talento humano, que permita desarrollar el desempeño laboral en las actividades financieras, contribuyendo a la competitividad financiera y sus socios. La presente investigación es correlacional.

### **Conclusiones:**

- El análisis realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Pastaza, nos ha permitido conocer la importancia que tiene un Sistema de Gestión de Talento Humano dentro de una organización ya que contribuye a mejorar la calidad de los procesos, servicios y personas, constituyéndose de esta forma la base fundamental para el desarrollo institucional.
- La inexistencia de un manual de procedimientos no permite al colaborador tener un conocimiento real de su capacidad tanto productiva como potencial, producto de ello se refleja una de las debilidades de mayor realce dentro la





cooperativa que es el bajo nivel de eficiencia del talento humano en la ejecución de sus actividades.

- Formular y adaptar una verdadera Gestión de Talento Humano es de vital importancia en las organizaciones, debido a que sus colaboradores tienen habilidades y características que generan competitividad sostenible en el tiempo, es por esto se debe presentar primordial atención a sus colaboradores, quienes llegan a ser el factor determinante para el éxito o fracaso empresarial.
- Trabajar dentro la planificación del modelo de gestión de talento humano por competencias es importante, considerar estrategias que colaboren con el desarrollo y fortalecimiento de esta área, para poder medir el conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes de los colaboradores ocupantes de cada puesto de trabajo de la cooperativa, logrando desarrollar competencias individuales e impulsando a trabajar en equipo.
- Todas las estrategias y herramientas propuestas para el diseño del Modelo de gestión de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Pastaza Ltda. Nos llevara a tener una mayor rentabilidad, ser más competitiva en el mercado en el que desenvuelve y tener colaboradores competentes, satisfechos y motivados para desempeñar las actividades asignadas en cada puesto de trabajo.



### 2.1.2. Antecedentes Nacionales

#### **Antecedente 1**

En un estudio de (Willy, 2014) denominado “La Gestión de Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa Informática SPIRALL COMPUTER S.A.C PACASMAYO 2014” cuyo objetivo es determinar de qué manera la gestión de talento humano incide en el desempeño laboral del personal en la organización ya mencionada. La metodología utilizada en la investigación es correlacional.

#### **Conclusiones:**

- La gestión de Talento Humano, incide de manera desfavorable en el desempeño de los trabajadores, pues observamos que la empresa Informática Spirall Computer S.A.C-Pacasmayo no practican una buena selección de su personal.
- Identificando las necesidades del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo teórico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planeados.
- En la actualidad el Recurso Humano en la empresa Informática Spirall Computer S.A.C – Pacasmayo, mantiene un bajo nivel motivacional, desfavoreciendo el rendimiento Laboral; presentándose el salario percibido como el primer menos motivador; el cual afecta de manera directa el rendimiento productivo de los empleados y por ende de la institución en



estudio, pues no compensa con los requerimientos básicos que le exige la sociedad convulsionada en la cual se vive.

- El modelo de gestión propuesto, permitirá planificar, programar y detallar indicadores cotidianos laborales, siendo parte del cumplimiento de objetivos estratégicos a nivel institucional, para alcanzar los niveles de calidad acorde a las exigencias de competitividad en función de las áreas de competencia y cobertura de la empresa informática Spirall Computer S.A.C-Pacasmayo.

### **Antecedente 2**

En un estudio de (Pinedo Montoya & Quispe Peralta, 2017) denominado “La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A” cuyo objetivo es determinar si la Gestión del Talento Humano influye en la motivación en los colaboradores administrativos de la organización ya mencionada. El tipo de investigación es cuantitativo correlacional de diseño no experimental.

### **Conclusiones:**

- En el proceso de reclutamiento y selección del personal y la necesidad de existencia laboral se obtuvieron resultados de una correlación positiva mediante la percepción de los colaboradores referente a los procesos que maneja la organización para elegir al personal adecuado según la necesidad de requerimiento.
- Con relación a la primera dimensión, se concluye que la descripción de puestos es considerada como pieza clave dentro del proceso de reclutamiento y de suma



importancia para la obtención del personal calificado, del mismo modo adquiera un tipo motivación intrínseca por el cargo que desempeñaría.

- En el desempeño del personal y la necesidad de relación laboral, nos permite demostrar que existe una correlación positiva respecto a la periodicidad de la aplicación del desempeño, comunicación, flexibilidad al cambio, valoración y reconocimiento de ideas para la organización.
- Dentro de la empresa no se está tomando medidas adecuadas de desempeño del personal, ya que según los resultados obtenidos consideran que perciben que las evaluaciones no le ayudan en lo absoluto.
- El desarrollo y recompensas del personal respecto al crecimiento en el trabajo, nos permite demostrar que existe una correlación positiva referente a al reconocimiento de capacidades, ambiente laboral, servicios sociales.
- Los colaboradores administrativos de Petrex S.A. perciben que son suficientemente flexibles a los cambios; adicionalmente, a pesar de la situación de crisis que se presenta en Petrex S.A. la mayoría de colaboradores respondieron que no les gustaría cambiar de trabajo; por lo cual estos dos puntos son considerados positivamente para que la empresa pueda trabajar, consolidar y desarrollar un plan de mejora que aumente la motivación en las personas y conciliar tanto las satisfacciones personales como laborales.



### **Antecedente 3**

En un estudio de (Serrano Chicana & Gonzales Nieves, 2014) denominado “Propuesta de mejora de la Gestión de Recursos Humanos, Hotel Descanso del Inca – Chiclayo 2014” cuyo objetivo es desarrollar una propuesta de mejora de la gestión de los recursos humanos en la organización ya mencionada. El tipo de investigación es descriptivo.

### **Conclusiones:**

- Se logró diagnosticar la gestión del recurso humano en el Hotel Descanso del Inca, obteniendo como respuesta algunas deficiencias en los procesos para la buena gestión del talento humano, considerando la posibilidad de aplicar una propuesta, basada según el modelo de Idalberto Chiavenato, pues servirá de ayuda para el adecuado manejo de los colaboradores, conteniendo la definición de los puestos ya preestablecidos con mayor o menor número de reglas, requisitos necesarios y atribuciones que otorgarán a sus miembros, para un mejor desempeño.

Por otro lado, durante la evaluación se procedió a la identificación de los errores cometidos en la aplicación de cada uno de los seis procesos por parte del Hotel Descanso del Inca, siendo algunos de ellos los siguientes:

- En el proceso de incorporación de personas, dentro del proceso de reclutamiento y Selección se consideraban los vínculos amicales y familiares al momento de la toma de decisiones y de elección de personal.



- En el proceso de colocación de personas, no cuentan con un perfil establecido para cada puesto, dificultando el desempeño y la ejecución de tareas por parte de los colaboradores al no tener clara su labor.
- En el proceso de recompensar a las personas, los colaboradores eran incentivados monetariamente, haciéndose visible el desgano y desinterés al realizar sus deberes con la empresa.
- En el proceso de desarrollo de personas, no se realizaban capacitaciones, causando el estancamiento intelectual de los colaboradores, quienes no se sentían capaces para afrontar problemas del mercado actual.
- En el proceso de retención de personas, los colaboradores no diferenciaban la relación laboral con la amical, pues algunos empleados, sobrepasaban los límites de confianza demostrándolo frente a los clientes y al momento de la realización de sus labores.
- En el proceso de supervisión de personas, el Hotel Descanso del Inca no contaba con una base de datos actualizada sobre sus colaboradores, lo cual no permite tener conocimiento sobre los logros de los colaboradores en la empresa, sirviendo esto para la determinación de ascensos o despidos.
- Finalmente, después de realizar la evaluación de los procesos de gestión de recursos humanos de incorporación, colocación, recompensar, desarrollo, retención y supervisión de personas, se diseñó la propuesta ya anteriormente mencionada, con pautas necesarias para la correcta gestión y desempeño de los colaboradores dentro de la empresa hotelera.



### 2.1.3. Antecedentes Locales

#### Antecedente 1

En un estudio de (Herrera Delgado, 2015) denominado “Percepción Gestión de Talento Humano en la Empresa LUCKY S.A.C - Cusco 2015”, tuvo como objetivo principal conocer la percepción de la Gestión del Talento Humano en la organización ya mencionada; es de tipo básico, nivel descriptivo y de diseño no experimental.

#### Conclusiones:

- La incorporación de personas es regular con un nivel de 3.29, en cuanto al reclutamiento y selección de personas, las cuales se desarrollan tomando en cuenta el perfil del puesto y las fuentes de reclutamiento. Es en cuanto a la selección de personas se clasifican como muy bueno por los procesos de elección del candidato.
- El proceso de colocación de personas presenta un nivel de 3.28 regular se observa que la orientación de personas es buena, el modelado de trabajo es regular y la evaluación del desempeño es regular.
- La recompensa de personas presenta un nivel malo con un 2.33; principalmente se observa que el programa de incentivos es percibido como muy malo, así como la remuneración que no la considera justa, en cambio las prestaciones y servicios son buenos.
- El proceso de desarrollo de personas ha sido calificado como regular con un valor de 3.29; se observa que la capacitación es buena debido a que en la empresa se desarrollan acciones de capacitación al personal, mientras que el desarrollo organizacional debido a que las acciones que desarrollan los



trabajadores se ven perjudicada por las dificultades organizaciones de la empresa.

- La retención de personas es percibida como malo con un valor de 3.34; se observa que las relaciones con los empleados son regular debido a las complicaciones que se presentan en las relaciones de coordinación solución de conflictos, es en cuanto a la higiene y seguridad donde se evidencian más problemas debido a que no existen acciones y políticas de seguridad para garantizar la salud laboral, mientras que la calidad de vida en el trabajo es regular.
- La supervisión de personas es el proceso que ha recibido mejor calificación con un valor de 3.71; a pesar de que el sistema de información que manejan es muy malo, la base de datos que se tiene en la empresa con la información de los colaboradores se encuentra en documentos físicos ha sido calificado como muy bueno, mientras que se consideran que la evaluación de personas es buena.

## **Antecedente 2**

En un estudio de (Pinto Colca, 2018) denominado “Gestión de Talento Humano en la Sala de Juegos Pares y Nones Cusco - 2018” cuyo objetivo es describir la Gestión de Talento Humano en la organización ya mencionada. Es de tipo básico, nivel descriptivo y de diseño no experimental.





### Conclusiones:

- Como resultado de la presente investigación referido a la gestión del talento humano en la sala de Juegos Pares y Nones Cusco, muestra un promedio de 3.25 lo que indica que la gestión del talento humano es regular, debido a que la colocación de personas no es la más adecuada o no se conoce de desarrollo de personas, y a la vez la gerencia no implementa acción de retención del personal, aplicando estrategias bien definidas que puedan obtener mayores logros en los objetivos al momento de la supervisión de sus colaboradores.
- De acuerdo a la dimensión incorporar a las personas, la empresa Pares y Nones Cusco realiza de manera adecuado, con un nivel de 3.50, afirman que se realiza un reclutamiento correcto, tomando en cuenta el perfil del puesto y las fuentes de reclutamiento de acuerdo a las políticas de la empresa donde se califica una selección adecuada y estricta.
- Con respecto a la colocación de las personas en la sala de juegos Pares y Nones Cusco presenta un nivel de 3.16, afirman que la empresa lo realiza de manera regular, donde prima las reglas y políticas para la colocación del personal, la empresa solo enfoca estrategias aplicadas según el puesto y cargo requeridos.
- Con respecto a la práctica de la recompensa dentro de la gestión del talento humano en la sala de juegos Pares y Nones Cusco presenta un nivel de 3.73, donde los trabajadores están conformes con las recompensas catalogando adecuado, considerando una remuneración que lo consideran justa pese a los



cambios constantes dentro de la empresa, catalogando de muy adecuado a las prestaciones y servicios que ofrece la empresa.

- Con respecto al desarrollo personal en la gestión del talento humano en la sala de juegos Pares y Nones Cusco 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, mientras que el desarrollo organizacional los trabajadores muestra que esta empresa tiene bien claro el desarrollo del personal mediante estrategias clásicas en el desarrollo en la organización teniendo como expectativa ascenso en cargos y otros afines.
- Así mismo con respecto a la retención del personal la empresa Pares y Nones Cusco confirma que con un valor de 3.09, los trabajadores aceptan de manera regular a las complicaciones que presentan en las relaciones de coordinación entre trabajadores, es en cuanto a la higiene y seguridad donde se evidencian que no aplican acciones de políticas de seguridad para garantizar la salud laboral de sus trabajadores.
- De igual forma la empresa Pares y Nones Cusco trabaja de manera cuidadosa referente a la supervisión del personal, pero la forma de supervisión no lo favorece en la satisfacción de los trabajadores ya que con un valor de 2.82, 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.



### **Antecedente 3**

En un estudio de (Flores Soto, 2019) denominado “Proceso de la Administración del Talento Humano en el área de Créditos de la Caja Huancayo Agencia Wanchaq – Cusco 2019” cuyo objetivo es Conocer el proceso de administración del talento humano en la organización ya mencionada. Es de tipo básico, nivel descriptivo y de diseño no experimental.

### **Conclusiones:**

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



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



## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Gestión de talento humano

(Chiavenato, 2009, pág. 9) refiere que la Gestión de talento humano es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

(Sanchez de Roldan, Garcia Solarte, & Zapata Dominguez, 2008, pág. 16) definen la gestión humana como: “la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”.

### 2.2.2. Procesos de la Gestión de talento humano

Según (Chiavenato, 2009) 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, supervisar a las personas”. Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran con otros y tiene influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

#### 2.2.2.1. Incorporación de personas.

(Chiavenato, 2009, pág. 102) representa 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.

#### **2.2.2.1.1. Reclutamiento de personal**

(Chiavenato, 2009, pág. 116) establece que en el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al MRH para abastecer su proceso de selección.

En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al MRH. El reclutamiento tal como ocurre con el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.



a) Reclutamiento Interno

Según (Grados, 2013, pág. 210) se domina así a aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de las empresas, promocionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que se desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

- Sindicatos
- Cartera de personal
- Familiares y Recomendaciones
- Promoción o transferencia del personal

b) Reclutamiento Externo

Según (Grados, 2013, pág. 213) son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes, se encuentran las fuentes profesionales y educativas, que a continuación se describen:

- Asociaciones profesionales
- Bolsas de trabajo
- Agencias de colocación
- Outsourcing
- Puerta de la calle



#### 2.2.2.1.2 Selección de personal

Según (Grados, 2013, pág. 225) la selección de personal es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, nos brinda la posibilidad de evaluar, decidir y contratar a candidatos que estén dispuestos a contribuir con los objetivos de la empresa. Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen a los candidatos probables para ocupar la vacante; estos deberán ser evaluados de forma secuencial, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue a puesto.

Según (Chiavenato, 2009, pág. 137) la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. La selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno, busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.





### **Proceso de Selección**

1. Solicitud de empleo
2. Entrevista inicial de tamización
3. Pruebas y exámenes de selección
4. Entrevistas.
5. Examen médico
6. Análisis y decisión final.

#### **2.2.2.2. Colocación de personas**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 174) los procesos de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.

Los procesos para colocar a las personas pueden ser rudimentarios y obsoletos, pero también complejos y refinados. 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.



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, en dichas organizaciones el proceso para colocar a las personas se orienta hacia el futuro y hacia la construcción de su destino.

#### **2.2.2.2.1. Orientación de las personas**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 176) 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.

(Vallejo Chavez, 2016, pág. 61) dar la orientación es el primer paso para orientar y colocar personas en las distintas actividades y dejar claras sus funciones y objetivos en la organización, con el fin de mejorar la calidad del trabajo e incrementar la productividad. Orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar o indicarle el rumbo, reconocer donde está, el lugar en el que se encuentra y guiarle, dirigirlo en sus actividades.

#### **Programa de orientación**

(Chiavenato, 2009) proporciona orientación a las personas en cuanto a la cultura organizacional, el cargo que se va a ocupar y expectativas del trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:



1. Reducir la ansiedad de las personas.- La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.
2. Reducir la rotación.- La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción.
3. Ahorrar tiempo.- Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.
4. Acariciar expectativas realistas.- Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.

La calidad es uno de los aspectos que más influyen en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos. Cualquier persona desde el más



humilde obrero hasta el de más alto nivel en la escala, desde el menos calificado hasta el mejor preparado considera importante tener libertad de expresión, sentir que se le escucha y que es capaz de cambiar las cosas. La persona necesita sentir que tiene influencia en la organización, en su trabajo, en la calidad de los productos o servicios y en los procesos de la organización. Ese clima brinda al trabajador la seguridad de que puede no estar de acuerdo con la opinión de los superiores sin que ello le cause problemas.

#### **2.2.2.2.2. Modelado de trabajo**

(Vallejo Chavez, 2016, pág. 70) el modelado de trabajo es la forma en que se planeó, modeló y organizó, es decir la manera en que se distribuyen las tareas, la estructura de puestos, el diseño organizacional, su relación de puestos, si estos son rígidos, inmutables, si son fijos, permanentes, definidos, cerrados, individualizados o limitados. Mientras más flexible es la estructura organizacional, serán convertibles los puestos, existirá la presencia de equipos multidisciplinarios y autodirigidos en lugar de ser permanentes y fijos.

#### **Diseño del puesto**

“El diseño de puesto es la especificación del contenido, métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos, tecnológicos, organizacionales y



sociales, así como los requisitos personales de su ocupante”.  
(Chiavenato, 2009, pág. 206).

“El diseño de puestos es el proceso por el cual se determina el perfil de cada uno de los puestos o cargos que se establecen en las diversas unidades orgánicas de un organigrama. Los elementos del diseño de puestos son los siguientes: descripción del puesto, análisis de puesto, especificación de puesto, evaluación de puesto”. (Louffat, 2018, pág. 48).

### **Modelos del Diseño del Puesto**

(Chiavenato, 2009) el diseño del puesto es tan antiguo como el mismo trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a la tarea de cazar o pescar aprendió, en razón de su experiencia acumulada a lo largo de muchos siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente.

#### a) Modelo Clásico o Tradicional

(Chiavenato, 2009) es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo XX, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecían incentivos salariales (premios por producción) para asegurar la adhesión a los



métodos de trabajo. Definían los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación.

b) Modelo Humanista

Refiere (Chiavenato, 2009) que también se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma. El concepto del homo económico (la persona motivada exclusivamente por las recompensas salariales) se sustituyó por el concepto del homo social (la persona motivada por las recompensas sociales).



La escuela de las relaciones humanas representó un intento por someter la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático típicamente estadounidense. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas y su supervisión. El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.

c) Modelo de las Contingencias

Según (Chiavenato, 2009) el modelo de las contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Como éstas asumen características diferentes, el resultado es relativo, contingente y no es fijo ni estándar. Tanto el modelo clásico como el humanista dicen que el puesto se debe proyectar como algo definitivo y permanente, porque la expectativa de un



ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estándar y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo. En esos dos modelos la importancia se da a la estabilidad de los objetivos organizacionales, la tecnología y los factores ambientales y, por tanto, también a los procesos y los productos de la organización.

#### **2.2.2.2.3. Evaluación de desempeño**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 145) 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.

#### **Evaluación 360°**

Define (Chiavenato, 2009) todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta





evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.

### **Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

Define (Chiavenato, 2009, pág. 259) algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva.

La evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora.

Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. Los objetivos se consensan y no son impuestos desde la cima



hacia la base. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. Sin embargo, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.

2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición sine qua non del sistema. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), pueden ser humanos (equipo de trabajo, etc.) y pueden ser inversiones



- personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría, etc.). Los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos acariciados.
4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.
  5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarlo en este sentido.
  6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo,



apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarle en este sentido.

### **2.2.2.3. Recompensar a las personas**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 278) los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por una parte, las recompensas buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización.



### 2.2.2.3.1. Remuneración

“Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entrega a los trabajadores y que se derivan de su empleo por desempeñar tareas en la organización”.  
(Vallejo Chavez, 2016)

Refiere (Chiavenato, 2009, pág. 283) en la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total.

( Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín, 2017)  
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.

#### **Criterios para preparar un plan de remuneración**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 290) toma en consideración los siguientes criterios para un plan de remuneración:



1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo. El plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo.
2. Remuneración fija o remuneración variable. La remuneración puede tener una base fija el pago de salarios mensuales o por hora o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador.
3. Desempeño o antigüedad en la compañía: La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o puede ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización. La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción (con base en las unidades producidas) y de comisiones por ventas.
4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona. La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en



la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización.

El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador.

5. Igualitarismo o elitismo. La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo). En el sistema igualitario, todos los colaboradores participan del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización.
6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado. La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores.
7. Premios monetarios o premios extra monetarios. El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias,



como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extra monetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo.

8. Remuneración abierta o confidencial. Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial).
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales. Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea.

#### **2.2.2.3.2. Programas de incentivos**

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización; es necesario incentivarlas continuamente para que den mejor esfuerzo, superen su desempeño, alcancen metas y resultados desafiantes para el futuro de la organización. (Vallejo Chavez, 2016).





### **Recompensas y Sanciones**

Según (Chiavenato, 2009) las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones reales o potenciales para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

Las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los efectos siguientes:

1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.
2. Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
3. Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado.



### 2.2.2.3.3. Prestaciones y servicios

Según (Chiavenato, 2009) las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. Las prestaciones sociales tienen estrecha relación con algunos aspectos de la responsabilidad social de la organización.

#### **Tipos de prestaciones sociales**

(Chiavenato, 2009) debido a que existe una enorme variedad de prestaciones sociales se dificulta, hasta cierto punto, su correcta clasificación. No obstante, en términos generales las prestaciones sociales se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos.

1. En razón de su obligatoriedad legal

Las prestaciones de ley son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos. Las principales prestaciones de ley son:



- Vacaciones
- Aguinaldo
- Jubilación
- Seguro de accidentes de trabajo
- Ayuda por enfermedad
- Día de descanso laborado
- Prima vacacional
- Prima dominical
- Prima de antigüedad
- Permiso pagado por maternidad.

Las prestaciones espontáneas o adicionales a la ley se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. Se conocen también como prestaciones marginales (fringe benefits) o prestaciones voluntarias, entre otras:

- Gratificaciones
- Comidas subsidiadas
- Transporte subsidiado
- Vales de despensa
- Becas educativas
- Seguro de vida de grupo
- Préstamos a los trabajadores
- Membresía para clubes deportivos



- Ayuda para gastos funerarios
- Asistencia médico - hospitalaria adicional a las que otorgan las instituciones de seguridad social
- Complemento de jubilación o planes de seguridad social.

2. En razón de su naturaleza

Las prestaciones monetarias se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina, y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas:

- Vacaciones
- Aguinaldo
- Gratificaciones
- Complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad.

Las prestaciones extra monetarias se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios, como:

- Atención médico-hospitalaria
- Comedor
- Atención odontológica
- Seguridad social y asesoría
- Club o agrupación gremial
- Transporte de ida y vuelta al trabajo



- Horario laboral flexible.

### 3. En razón de sus objetivos

Las prestaciones asistenciales buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, muchas veces fuera de su control o ajenos a su voluntad. Incluyen:

- Atención médico-hospitalaria
- Atención odontológica
- Ayuda económica por medio de préstamos
- Seguridad social
- Complemento de jubilación o planes de previsión social
- Complemento de salario en separación prolongada por enfermedad
- Seguro de gastos médicos mayores
- Seguro de vida de grupo o de accidentes personales
- Guardería para hijos de trabajadores

Las prestaciones recreativas son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. En algunos casos también se extienden a la familia del trabajador e incluyen:



- Club o agrupación gremial
- Áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo
- Actividades deportivas y comunitarias
- Excursiones y paseos programados

#### **2.2.2.4. Desarrollo de las personas**

Define (Chiavenato, 2009, pág. 366) 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. Significa extraer, llevar, arrancar representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, 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 y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.



#### 2.2.2.4.1. Capacitación

Según (Chiavenato, 2009, pág. 371) 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.

En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

De acuerdo a (Dessler, 1994) citado en ( Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín, 2017) menciona que el proceso de capacitación comienza tras la selección del personal, para poder potenciar talentos en la organización, y de este modo favorecer la competitividad de la empresa y estabilidad en el futuro. Es un tipo de inversión que está directamente relacionado con la capacidad de la empresa para ser flexible y adaptarse a los cambios de su entorno.

#### **Procesos de capacitación**

Define (Chiavenato, 2009, pág. 376) la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser



atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

### **Tipos de Capacitación**

Define (Chiavenato, 2009) los tipos de capacitación se conceptualizan de la siguiente:

1. La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.





2. Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (business games). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación



práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes.

#### **2.2.2.4.2. Desarrollo de las personas y de las organizaciones**

(Vallejo Chavez, 2016, pág. 101) es el desarrollo mutuo de las organizaciones y las personas. ¿Por qué desarrollar a las personas? Porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren personas y las organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los tiempos actuales requieren de nuevas organizaciones y personas proactivas. El desarrollo de las personas se relaciona con la educación, la orientación hacia el futuro y ofrece la oportunidad de mejorar su desempeño y crecimiento humano.

##### **Desarrollo de carrera**

(Vallejo Chavez, 2016) el desarrollo de personas tiene estrecha relación con el desarrollo de la carrera.

La carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera es el desarrollo profesional gradual, la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos, ya que los trabajadores desean siempre ocupar puestos más altos. El desarrollo de las personas se da en organizaciones que integran a sus procesos programas para administrar personas,



evaluar su desempeño, capacitación, desarrollo y planificación de administrar personas.

### **Desarrollo Organizacional (DO)**

(Vallejo Chavez, 2016, pág. 101) el desarrollo organizacional conocido como DO es un enfoque de cambio en la organización, donde los colaboradores formulan cambios que necesitan e implantan con la ayuda de un consultor interno o externo. El DO se aplica para cambios de conducta de las personas, cambios en los objetivos de la organización y un análisis de la competencia. También se considera al DO como una reevaluación de las estructuras organizacionales, de los procesos, tecnologías utilizadas, de los productos, servicios producidos y la cultura organizacional.

#### **2.2.2.5. Retención a las personas**

Para (Chiavenato, 2009, pág. 440) 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.



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 en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **2.2.2.5.1. Relaciones con los empleados**

Define (Chiavenato, 2009, pág. 447) una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Éstos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol.

Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos. Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos.

Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien, la organización debe



motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones.

### **Diseño de un programa de relaciones con los empleados**

(Vallejo Chavez, 2016, pág. 103) Milkovich y Boudreau dicen que las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

1. Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.
2. Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
3. Protección: el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.



5. Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

### **Programas de reconocimiento**

(Vallejo Chavez, 2016, pág. 104) los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores y/o equipos de colaboradores que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La organización comunica qué hicieron y se convierten en el modelo para los demás trabajadores. Ejemplo: McDonald's aplica el famoso trabajador del mes, donde se coloca la fotografía del trabajador o grupo de colaboradores en todas las sucursales de la empresa.

#### **2.2.2.5.2. Higiene, seguridad y calidad de vida**

##### **Higiene Laboral**

Según (Chiavenato, 2009) la higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo el entorno laboral saludable debe poseer condiciones físicas, que actúen en forma positiva.



Desde el punto de vista de salud mental, el entorno laboral debe reunir las condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

El entorno laboral agradable mejora la productividad, disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de las personas.

Entorno físico del trabajo, que incluye:

- Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
- Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
- Temperatura: dentro de niveles adecuados.
- Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
- Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.

Entorno psicológico del trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Entrega personal y emocional.



Aplicación de principios ergonómicos, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.

### **Seguridad en el trabajo**

“La seguridad en el trabajo se refiere a condiciones de trabajo seguras y saludables para las personas”. (Chiavenato, 2009, pág. 482)

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas:

1. La prevención de accidentes laborales
2. La prevención de incendios
3. La prevención de robos

### **Calidad de vida en el trabajo**

(Vallejo Chavez, 2016) es el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus labores, es la satisfacción del colaborador en el trabajo. Las organizaciones, para satisfacer a los clientes externos, primero deben satisfacer a sus colaboradores internos. La calidad de vida en el trabajo representa cómo la organización es capaz de satisfacer las





necesidades personales de los colaboradores. Esto incrementara la productividad y calidad en las organizaciones. Componentes de la CVT La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

#### **2.2.2.6. Supervisión de las personas**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 504) la palabra supervisión 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.

Tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados.

#### **2.2.2.6.1. Base de datos**

Define (Chiavenato, 2009) el soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas. Un dato es un índice o un registro. En sí mismos, los datos tienen poco valor. No obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información. Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen información. Los datos exigen de su procesamiento (clasificación, almacenamiento y vinculación) para que adquieran significado y, por consiguiente, para informar. La información tiene significado e intención, aspectos fundamentales que la diferencian del dato simple. Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, la



organización se puede ver como una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos. Pero, separadas, esas redes de información se superponen y se interpretan de manera compleja. El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos y elimine la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con el auxilio de bancos de datos, no sólo por la reducción de la “memoria” para archivos, sino también porque los datos interconectados en forma lógica permiten una actualización y procesamiento integrados y simultáneos. Esto reduce las inconsistencias y los errores que se presentan en razón de archivos duplicados. Es común que existan varias bases de datos relacionadas lógicamente por medio de un software (programa) que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes. La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:



1. Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
2. Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo
3. Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de sección, departamento o división.
4. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos al empleo.
8. Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes Médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
9. Otros registros, dependen de las necesidades de la Organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

#### **2.2.2.6.2. Sistema de información de recursos humanos**

Según (Chiavenato, 2009) la teoría de las decisiones, la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso con



las fuentes de datos. Dentro de cada organización existen varios sistemas de información. Los bancos de datos constituyen el sostén básico de los sistemas de información. En tiempos modernos, el concepto de sistema de información tiene estrecha relación con la tecnología de la información e implica necesariamente hardware y software, o sea la presencia de la computadora o de una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e informaciones. Así, existen dos tipos de sistemas de información en cuanto al tipo de procesamiento: el sistema centralizado en mainframe y el sistema descentralizado en redes integradas de computadoras. La tendencia es hacia la distribución de redes locales que preservan la independencia de cada unidad organizacional y están vinculadas con la red corporativa de la organización para asegurar el acceso a grandes volúmenes de datos. El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones. Así, el sistema de información de recursos humanos puede estar dedicado a los especialistas en recursos



humanos, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los colaboradores en general. Casi siempre se dedica a todos esos usuarios de manera simultánea. El acceso a la información es por medio de terminales distribuidas por toda la organización.

### **Sistema de información para la administración de recursos humanos**

El sistema de información de la administración de recursos humanos representa el enfoque que mejor abarca a la fuerza de trabajo y sirve para que los especialistas en recursos humanos y los gerentes de línea efectúen análisis, emprendan acciones y tomen decisiones. Por lo mismo, debe satisfacer las necesidades de las dos partes y servir de base de información para los colaboradores.

El primer paso consiste en saber exactamente qué información necesitan los usuarios. Por lo general, el sistema de información para la administración de recursos humanos cubre los aspectos siguientes:

1. Total alineación con el plan estratégico de la administración de recursos humanos como base de información para que se pueda implantar con éxito.
2. Formulación de objetivos y programas de acción y prácticas de administración de recursos humanos.



3. Registros y controles de personal para efecto operacional de la nómina de pagos, la administración de vacaciones, el aguinaldo, las faltas y los retrasos, la disciplina, etcétera.
4. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, plan de la carrera, entrenamiento y desarrollo, higiene y seguridad laborales, área médica, como base para el proceso de la toma de decisiones administrativas.
5. Informes sobre puestos y secciones, costos involucrados, análisis y comparaciones.
6. Una base de datos de talentos (internos o externos) y de las competencias disponibles o que se necesitan para el éxito de la organización.
7. Otras informaciones administrativas relevantes para la organización y para las personas.
8. Asuntos de interés profesional de los colaboradores, como oportunidades de promoción, ofertas de carrera, ofertas de entrenamiento y desarrollo, novedades sobre la organización, productos y servicios, clientes, proveedores.
9. Asuntos de interés personal de los colaboradores, como la situación de las vacaciones, datos de las prestaciones, remuneración, etcétera.



### 2.3. Marco conceptual

- a) **Capacitación.** - ( Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín, 2017) es dotar al colaborador de los saberes necesarios para desempeñar cabalmente las funciones para las que fue contratado.
- b) **Competencia laboral.-** (TELESUP, 2016) es una habilidad innata o adquirida, compuesta por los conocimientos, destrezas y habilidades para desempeñar un cargo.
- c) **Eficacia.** - (Mello, 2014) mide la relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidos, para el aprovechamiento de los recursos de la empresa (recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informáticos).
- d) **Ética.** - (Alles, 2010) sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
- e) **Gestión.** - Según (Martorelli, 2013) la gestión es un conjunto integrado, como sistema, de acción y estructura, que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados. Dados los diversos orígenes de las escuelas, tradiciones y prácticas técnicas en nuestros países, el concepto de gestión suele estar asociado a términos como administración, gerencia y control de gestión.
- f) **Misión.-** (Vallejo Chavez, 2016) significa el fin o motivo por el que fue creada, para qué debe servir, cumplir los objetivos esenciales del negocio, atender las demandas sociales del cliente y del mercado. Se debe responder las siguientes preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿por qué existimos?, ¿qué hacemos? Y ¿por





qué lo hacemos? La misión debe ser objetiva, clara, posible y comprensible, debe inspirar. La misión traduce la filosofía de la organización, sus valores, creencias, principios básicos, la ética, su responsabilidad social y respuestas a las necesidades del mercado.

- g) **Organización.**-Define (Louffat, 2018) el término “organización” puede entenderse de diversas formas; aquí destacamos algunas de ellas: como sinónimo de institución, corporación o empresa; como un conjunto de elementos que están interrelacionados a efectos de lograr un objeto común, y como un elemento del proceso administrativo que se encarga de diseñar la estructura organizacional de una empresa
- h) **Planeación.**- Según (Louffat, 2018) es el elemento del proceso administrativo que se encarga de determinar lo que la empresa es en la actualidad y lo que desea ser en un futuro (a corto, mediano y/o largo plazo), en cuyo contexto resulta fundamental para la organización de sus trabajadores para lograr tal objetivo. De forma general, puede afirmarse que toda empresa debe prever a futuro la cantidad y la calidad de su personal, aplicando permanentemente e integralmente sus procesos técnicos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, administración de carrera y remuneraciones y compensaciones.
- i) **Reclutamiento.**- (TELESUP, 2016) proceso mediante el cual se atraen personas hombres o mujeres, para ocupar un puesto de trabajo vacante dentro de una organización.
- j) **Tecnología.**- Según (Louffat, 2018), el concepto de tecnología requiere ser relacionado no solo con aspectos como la maquinaria o los equipos de última



generación, sino sobre todo al know-how de la gestión humana y sus sistemas y/o métodos de trabajo.

- k) **Trabajo en Equipo.** - (Alles, 2010) es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.
- l) **Visión.**- (Vallejo Chavez, 2016) es la imagen de la organización en un futuro, es verse a sí misma proyectada en un tiempo y espacio. Generalmente se realiza una proyección para cinco años. Se debe contestar las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de relaciones desea tener con los clientes? y ¿cómo alcanzar sus objetivos?, ¿qué oportunidades y desafíos debe enfrentar? La visión es lo que pretende ser la empresa con la ayuda de las personas.

## 2.4. Marco Institucional

### 2.4.1. Historia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba Ltda. Nro. 295 se constituyó el 23 de mayo del 1964, reconocida oficialmente por resolución número 70, inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas de Crédito folio 295, de tomo I, folio 219, partida LXXVIII del Registro de Asociaciones de los Registros Públicos del Cusco. En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley General de Cooperativas, la cooperativa modifica su estatuto el once de agosto del 2001, su actual denominación la adopta en Asamblea General Extraordinaria de socios delegados.

Entre sus actividades esta poder recibir depósitos de sus socios y de terceros; asimismo otorgar préstamos a sus socios, con los diferentes tipos de créditos con los que cuenta la Cooperativa, sus servicios son:



### **Ahorros:**

- Ahorro a la vista
- Ahorro de plazo fijo
- Ahorrocoop
- Ahorro infantil

### **Créditos:**

- Crédito Capital de Trabajo.
- Crédito Activo fijo.
- Crédito Vivienda
- Crédito Personal
- Crédito Convenio

En la actualidad tiene 13 agencias distribuidas en la región Cusco las cuales son:

- Oficina Principal
- Agencia Grau
- Agencia Kiteni
- Agencia Quellouno
- Agencia Quebrada
- Agencia Santa Teresa
- Agencia Machupicchu
- Agencia Wanchaq
- Agencia Cusco
- Agencia San Sebastián
- Agencia Puerto Maldonado



- Agencia Sicuani
- Agencia Urubamba

#### **2.4.2. Visión**

Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito líder a nivel nacional, que brinda productos innovadores, como un modelo exitoso del cooperativismo peruano.

#### **2.4.3. Misión**

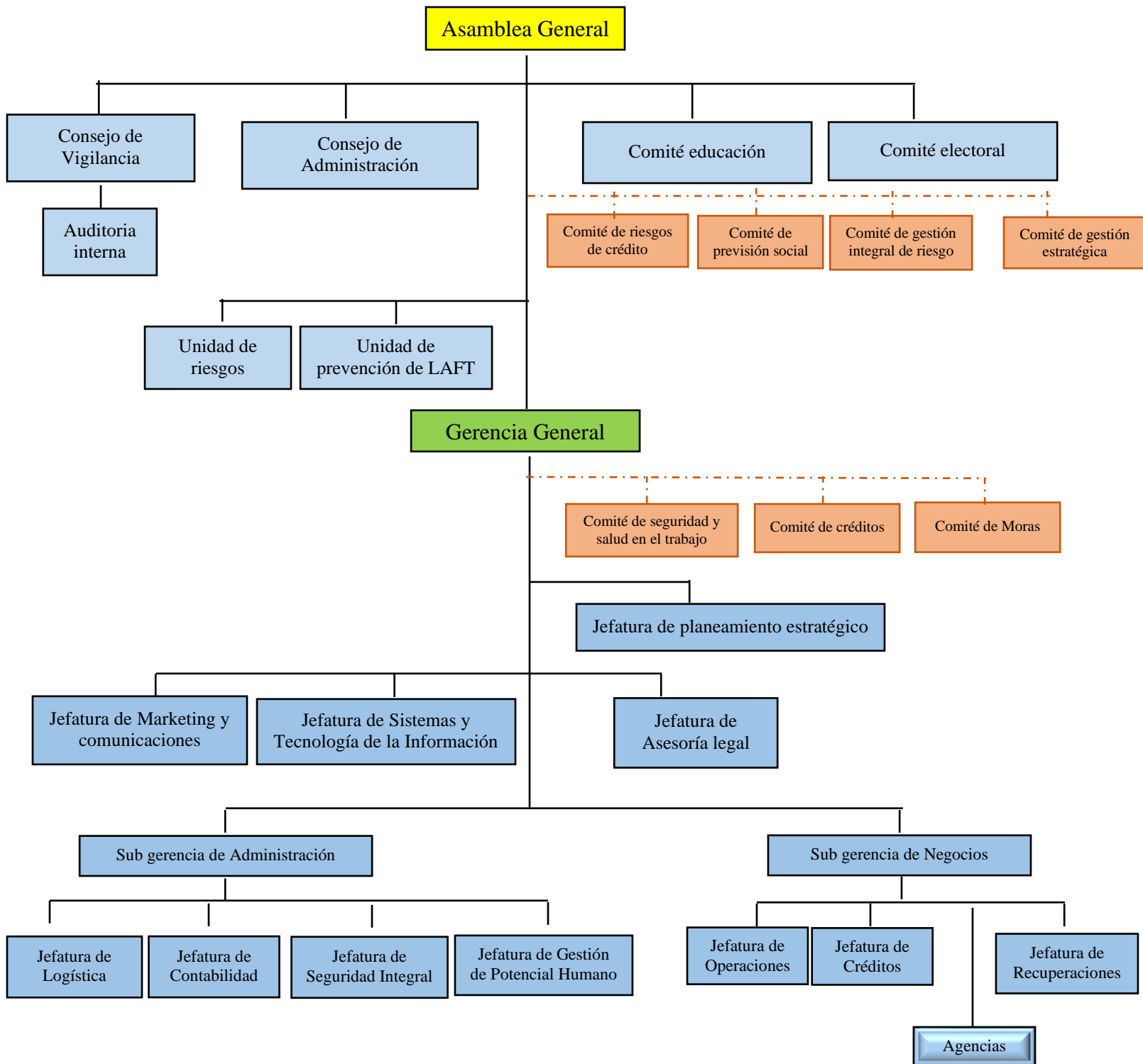
Promover el desarrollo económico y social de nuestros socios, brindando soluciones financieras, con solidaridad, sostenibilidad, calidad y responsabilidad.

#### **2.4.4. Valores**

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Orientación a los equipos
- Orientación a resultados
- Integridad



### 2.4.5. Organigrama





## 2.5. Variable de estudio

### 2.5.1. Variable

Gestión de Potencial Humano

### 2.5.2. Conceptualización de la Variable (s)

Tabla 1 Conceptualización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIONES
<p style="text-align: center;"><b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b></p> <p>La Gestión de Talento Humano es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.</p> <p>Los seis procesos de la Gestión del talento humano son: Incorporación, Colocación, Recompensar, Desarrollo, Retención y Supervisión. (Chiavenato, 2009)</p>	<p><b>Incorporación</b></p> <p>Es el proceso que representa la ruta que conduce a su ingreso en la organización a los candidatos que tienen las características que se ajustan en ellas. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal. (Chiavenato, 2009).</p>
	<p><b>Colocación</b></p> <p>Los procesos de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto (Chiavenato, 2009).</p>
	<p><b>Recompensa</b></p> <p>Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen, remuneración, programas de incentivos y prestaciones y servicios. (Chiavenato, 2009).</p>
	<p><b>Desarrollo</b></p> <p>Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la capacitación y el Desarrollo de las personas y de las organizaciones. (Chiavenato, 2009).</p>
	<p><b>Retención</b></p> <p>Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas en la organización. Incluyen las relaciones con los empleados y la higiene, seguridad y calidad de vida. (Chiavenato, 2009).</p>



	<p><b>Supervisión</b></p> <p>Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (Chiavenato, 2009)</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

### 2.5.3. Operacionalización de variables

Tabla 2 Operacionalización de la Variable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b><u>Gestión de talento humano</u></b>	Incorporación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento de personal</li> <li>• Selección de personal</li> </ul>
	Colocación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de las personas</li> <li>• Modelado del trabajo</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>
	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración</li> <li>• Programas de incentivos</li> <li>• Prestaciones y servicios</li> </ul>
	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo de las personas y las organizaciones</li> </ul>
	Retención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con los empleados</li> <li>• Higiene, seguridad y calidad de vida</li> </ul>
	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos</li> <li>• Sistema de información de recurso humano</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo básica.

“Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objetivo de estudio los constituye las teorías científicas mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco Diaz, 2005)

#### 3.2. Enfoque de Investigación.

La presente investigación es de enfoque cuantitativo.

“Representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos. Se mide las variables utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones” (Canahuire Montufar, Endara Mamani, & Morante Rios, 2015).

#### 3.3. Diseño de Investigación.

La presente investigación es de diseño no experimental de corte transversal.

“Se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

#### 3.4. Alcance de Investigación.

La presente investigación es de alcance descriptivo.





“Únicamente se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

### **3.5. Población de la investigación**

#### **3.5.1. Población**

La población para la presente investigación estuvo conformada por los 50 colaboradores de las diferentes dependencias de la Oficina Principal de Quillabamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Quillacoop”

#### **3.5.2. Muestra**

En el presente trabajo de investigación se utilizó una muestra censal.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas**

Para la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta, que fue aplicada a la muestra de estudio, es decir se aplicó a los 50 colaboradores de la oficina principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop.

#### **3.6.2. Instrumentos**

El instrumento que fue utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario, el cual contuvo una serie de preguntas o ítems direccionados a medir la variable de estudio.



### **3.7. Procesamiento de datos**

Para esta investigación se utilizaron los programas SPSS para Windows y Microsoft Office Excel 2016, estos programas facilitaron el procesamiento y tabulación de la información que fue recolectada a través de la encuesta, lo que pudo permitir obtener una visión integral y ordenada de la información.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop, se aplicó un cuestionario a los colaboradores de la Oficina Principal de Quillabamba, en el que se considera 25 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3 Distribución de los ítems del cuestionario**

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
<b>Gestión de Talento Humano</b>	Incorporación	Reclutamiento del personal	1, 2
		Selección de personal	3,4,5
	Colocación	Orientación de personal	6
		Modelado de trabajo	7
		Evaluación de Desempeño	8,9
	Recompensa	Remuneración	10,11,12
		Programas de incentivos	13,14
		Prestaciones y servicios	15
	Desarrollo	Capacitación	16,17,18
		Desarrollo a las personas y las organizaciones	19,20
	Retención	Relaciones con los empleados	21
		Higiene, seguridad y calidad de vida	22,23
Supervisión	Base de datos	24	
	Sistemas de información	25	

Fuente: Elaboración propia

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



**Tabla 4 Descripción de la Baremación y escala de interpretaciones para las dimensiones y variable.**

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy inadecuado
1,81 – 2,60	Inadecuado
2,61 – 3,40	Regularmente adecuado
3,41 – 4,20	Adecuado
4,21 – 5,00	Muy adecuado

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado**

Para determinar la fiabilidad del instrumento utilizado para describir la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Quillacoop - oficina principal de Quillabamba 2020, se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.

Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

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

**Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.855	25

Fuente: Elaboracion propia



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.855 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

## 4.2. Resultados en base al objetivo general

### 4.2.1. Gestión de Talento Humano

Para describir la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro de Crédito Quillacoop – oficina principal de Quillabamba 2020, se consideró 6 procesos: Incorporación, Colocación, Recompensa, Desarrollo, Retención y Supervisión. Los resultados se presentan a continuación:

## 4.3. Resultados en base a los objetivos específicos

### 4.3.1. Incorporación del talento humano

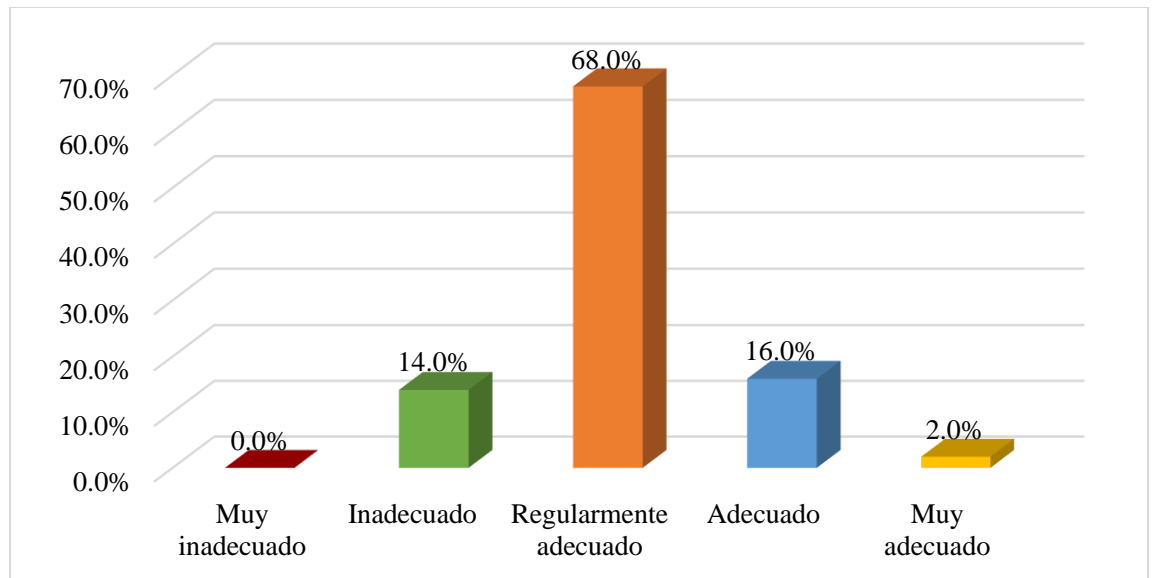
El objetivo es describir la Incorporación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop.

#### A) Resultados de la Incorporación del talento humano

Tabla 6 Incorporación del talento humano

	F	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	7	14.0%
Regularmente adecuado	34	68.0%
Adecuado	8	16.0%
Muy adecuado	1	2.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 1 Incorporación del talento humano**

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

- Como se observa en la figura 1 respecto a la Incorporación del talento humano, del total de 50 encuestados, ningún colaborador considera que es muy inadecuado, el 68.0% consideran que es regularmente adecuado, el 16% considera que es adecuado, el 14.0% considero inadecuado y solo el 2.0% considera que es muy adecuado, de los datos obtenidos podemos mencionar que la Incorporación en la Cooperativa Quillacoop no es del todo adecuado porque no recurre a fuentes de reclutamiento cuando existe vacante para un puesto, respecto a la selección de personal los colaboradores indicaron que algunos no cumplen con el perfil que sus puestos exigen y que no se les aplico evaluaciones psicológicas, médicas y de conocimientos) siendo hoy en día estas evaluaciones importantes dentro de la selección de personal porque ayuda a determinar la personalidad de los futuros colaboradores.



## B) Resultados de reclutamiento y selección de personal de la Incorporación del talento humano

Tabla 7 Reclutamiento y selección de personal de la Incorporación del talento humano

	Reclutamiento		Selección de personal	
	F	%	F	%
Muy inadecuado	1	2.0%	0	0.0%
Inadecuado	12	24.0%	4	8.0%
Regularmente adecuado	20	40%	39	78.0%
Adecuado	16	32.0%	6	12.0%
Muy adecuado	1	2.0%	1	2.0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

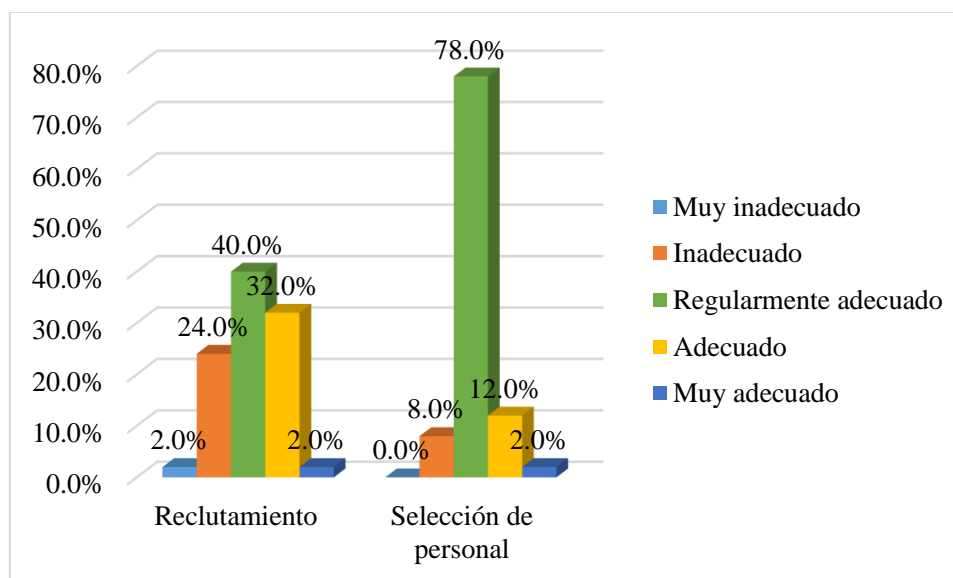


Figura 2 Reclutamiento y selección de personal de la Incorporación del talento humano

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

- Como se observa en la figura 2 respecto al Reclutamiento, el 40.0% de los colaboradores encuestados afirman que el reclutamiento de personal es regularmente adecuado, el 32.0% considera que es adecuada, mientras que



el 24.0% nos dice que es inadecuado, de los datos obtenidos podemos señalar que los colaboradores indicaron que pocas veces se utiliza fuentes de reclutamiento internos (cubrir vacantes con los mismos colaboradores de la organización ) y externos (convocatorias mediante redes sociales, pagina web, etc) cuando se busca postulantes para cubrir una vacante en la Cooperativa.

- Como se observa en la figura 2 respecto a la Selección de personal, el 78.0% de los colaboradores consideran que la selección de personal es regularmente adecuada, el 12.0% considera que es adecuado, el 8.0% consideran que es inadecuado, esto nos indica no se estaría cumpliendo con un modelo de proceso de selección de personal porque los colaboradores indicaron que a ellos no se aplicaron evaluaciones psicológicas y en algunos casos los colaboradores no cumplen con el perfil que sus puestos exigen.

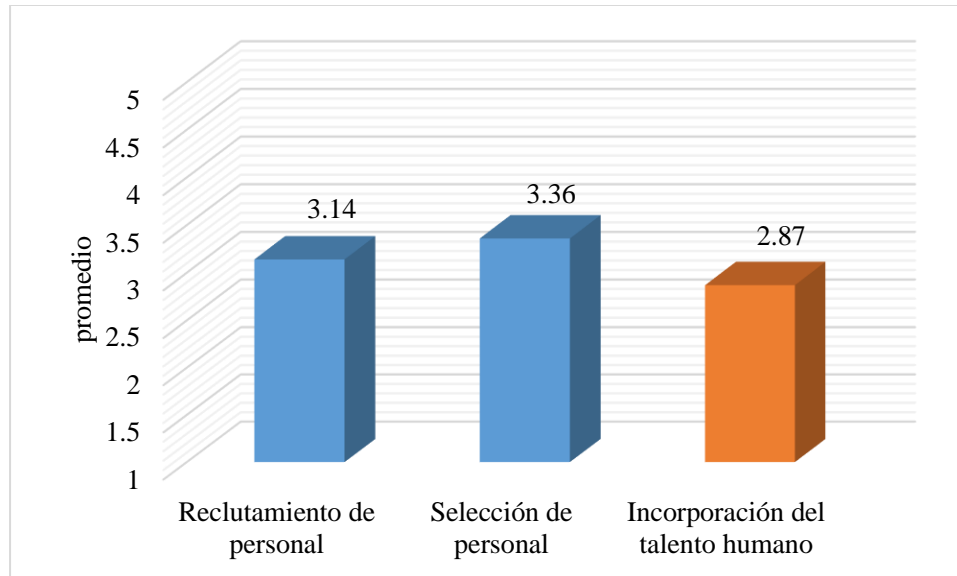
### C) Comparación promedio de la Incorporación del talento humano

Tabla 8 Comparación promedio de la Incorporación del talento humano

	Promedio	Interpretación
Reclutamiento de personal	3.14	Regularmente adecuado
Selección de personal	3.36	Regularmente adecuado
<b>Incorporación del talento humano</b>	<b>2.87</b>	<b>Regularmente adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia





**Figura 3 Comparación promedio de la Incorporación del talento humano**

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis**

- La figura 3 muestra la comparación promedio de la Incorporación de talento humano; el reclutamiento de personal presenta un promedio de 3.14, selección de personal tiene un promedio de 3.36, indicando que es regularmente adecuado, por lo que se obtiene un promedio de 2.87 en la Incorporación del talento humano; por lo tanto, podemos señalar que la Cooperativa Quillacoop cumple con el reclutamiento y selección de personal, pero es de manera regularmente adecuada.

#### **4.3.2. Colocación del talento humano**

El objetivo es describir la Colocación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop.



### A) Resultados de la Colocación del talento humano

Tabla 9 Colocación del talento humano

	F	%
Muy inadecuado	2	4.0%
Inadecuado	21	42.0%
Regularmente adecuado	23	46.0%
Adecuado	3	6.0%
Muy adecuado	1	2.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

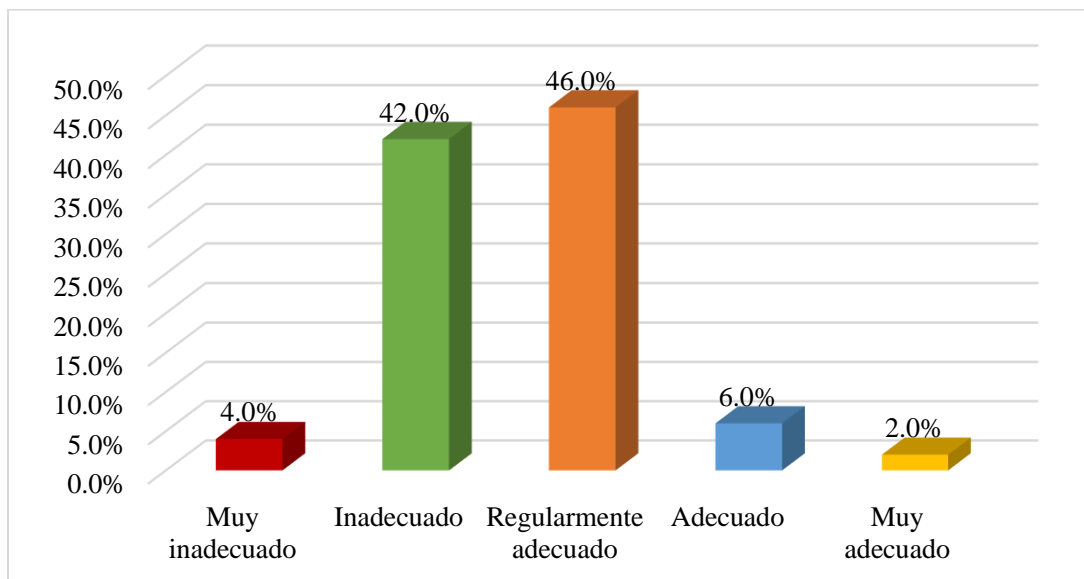


Figura 4 Colocación de talento humano

Fuente: Elaboracion propia.

#### Interpretación y análisis:

- Como se observa en la figura 4 respecto a la Colocación del talento humano, del total de los 50 colaboradores, el 46% consideran es regularmente adecuado, mientras que el 42.0% considera que es inadecuado, y solo el 2% muy adecuado, por lo que podemos señalar que la Colocación del talento humano en la Cooperativa Quillacoop es regularmente adecuado, los



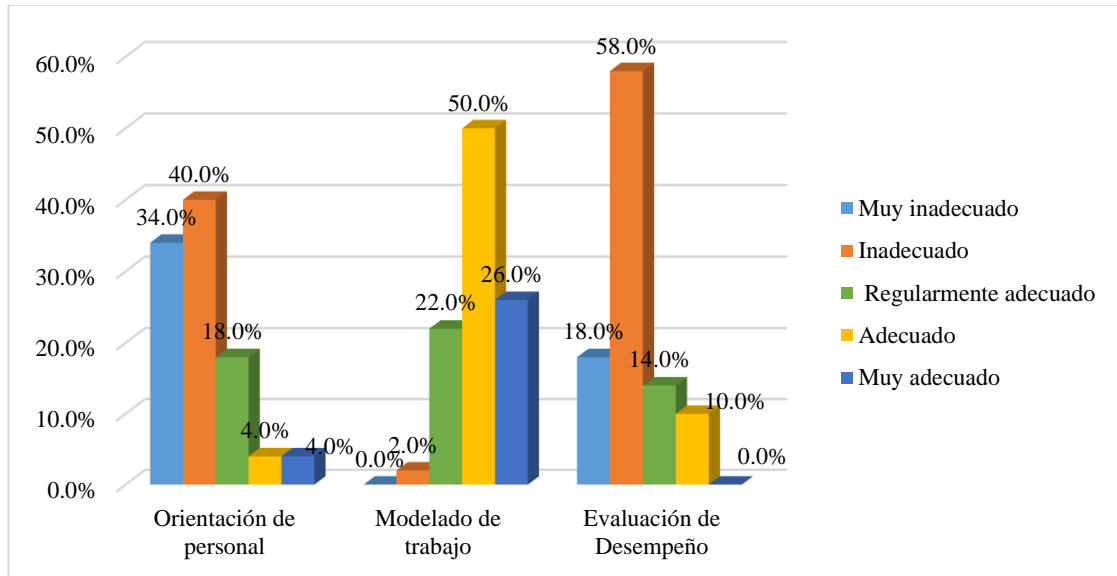
colaboradores indicaron que no se realizan evaluaciones de desempeño en todas las áreas, en ocasiones solo aplican al área de créditos y recuperaciones, afirmaron también que no recibieron una correcta orientación respecto a la organización lo que genera que los colaboradores no tengan un sentido de pertenencia, desconocen la visión, misión de la Cooperativa lo cual genera que no se sienten muy comprometidos con la organización.

**B) Resultados de Orientación de personal, Modelado de Trabajo y Evaluación de personal de la Colocación de talento humano**

**Tabla 10 Orientación de personal, modelado de trabajo y evaluación de desempeño de la colocación de talento humano**

	Orientación de personal		Modelado de trabajo		Evaluación de Desempeño	
	F	%	F	%	f	%
Muy inadecuado	17	34.0%	0	0%	9	18.0%
Inadecuado	20	40.0%	1	2.0%	29	58.0%
Regularmente adecuado	9	18.0%	11	22.0%	7	14.0%
Adecuado	2	4.0%	25	50.0%	5	10.0%
Muy adecuado	2	4.0	13	26.0%	0	0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 5 Orientación de personal, Modelado de trabajo y Evaluación de desempeño de la Colocación del talento humano.**

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis:**

- Como se observa en la figura 5 respecto a la Evaluación de desempeño, el 58% de colaboradores manifiestan que es inadecuada, y el 18% considera que es muy adecuado y el 14% indican que es regularmente adecuado, de los datos obtenidos podemos señalar que en la Cooperativa Quillacoop no se aplican evaluaciones de desempeño en todas las áreas, limitando así el desarrollo profesional de los colaboradores y la detección de problemas a tiempo en la organización.
- Como se observa en la figura 5 respecto al Modelado de trabajo, el 50% consideran que el modelado de trabajo es adecuado, el 26% indican que es muy adecuado y el 22% regularmente adecuado, de los datos obtenidos podemos decir que en la Cooperativa Quillacoop los colaboradores tienen



conocimientos de sus funciones en los puestos que desempeñan y conocen la estructura organizacional (sus niveles jerárquicos).

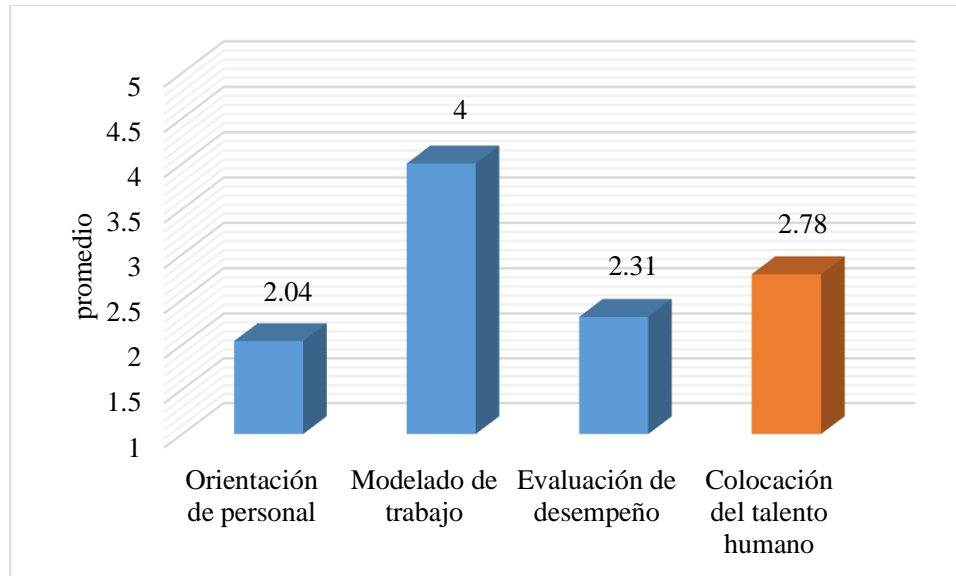
- Como se observa en la figura 5 respecto a la Orientación al personal, el 40% manifiestan que la orientación al personal es inadecuado, el 60% consideran que es muy inadecuado y el 18% indican que es regularmente adecuado, de los datos obtenidos podemos decir que la mayoría de los colaboradores afirman que no existe un programa de orientación para los colaboradores nuevos lo que es hoy en día es muy importante en todas las organizaciones, porque ayuda a crear un sentido de pertenencia a los nuevos integrantes.

### C) Comparación promedio de la Colocación del talento humano

**Tabla 11 Comparación promedio de la Colocación del talento humano**

	Promedio	Interpretación
Orientación de personal	2.04	Inadecuado
Modelado de trabajo	4.00	Adecuado
Evaluación de desempeño	2.31	Inadecuado
<b>Colocación del talento humano</b>	<b>2.78</b>	<b>Regularmente adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 6 Comparación promedio de la Colocación de talento humano**

Fuente: Elaboración propia.

#### **Interpretación y análisis:**

- La figura 6 muestra la comparación promedio de la Colocación de talento humano, se observa que la orientación de personal es de 2.04, lo que indica que es inadecuado, el modelado de trabajo tiene un promedio de 4, lo que indica que es adecuado, la evaluación de desempeño tiene un promedio de 2.31, lo que indica que es inadecuado, por lo tanto podemos señalar que en la Cooperativa Quillacoop los colaboradores perciben como regularmente adecuado la Colocación del talento humano con un promedio de 2.78.

#### **4.3.3. Recompensa del talento humano**

El objetivo es describir la Recompensa de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop.



### A) Resultados de la Recompensa del talento humano

Tabla 12 Recompensa del talento humano

	F	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	0	0.0%
Regularmente adecuado	15	30.0%
Adecuado	26	52.0%
Muy adecuado	9	18.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

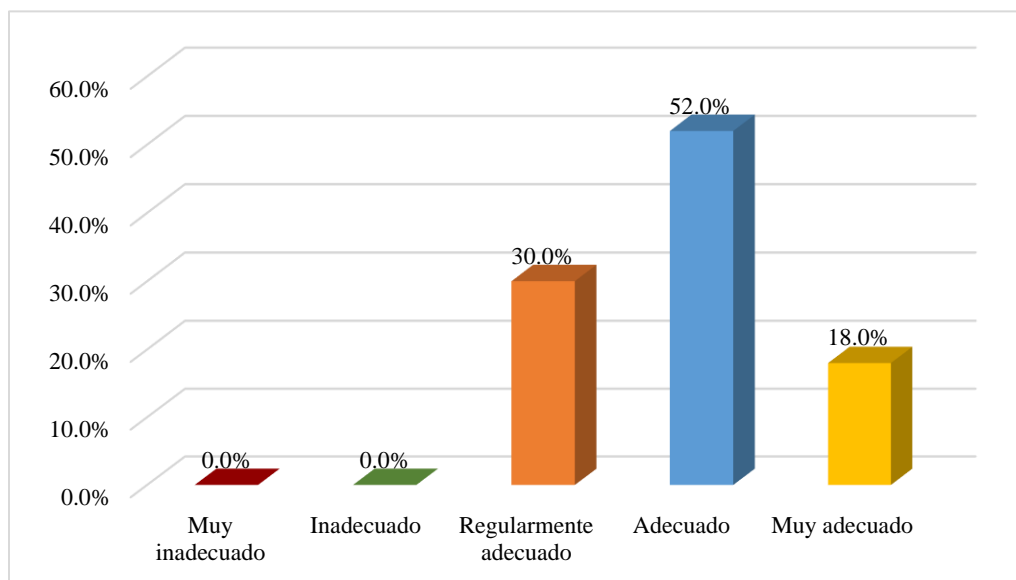


Figura 7 Recompensa del talento humano

Fuente: Elaboracion propia

#### Interpretación y análisis:

- Como se observa en la figura 7 respecto a la Recompensa del talento humano, del total de los 50 colaboradores encuestados de la Cooperativa Quillacoop, ninguno considera que la Recompensa es muy inadecuado, el 30.0% considera que es regularmente adecuado y el 52.0% considera que es adecuado, el 18.0% considera que es muy adecuado, de los datos obtenidos



podemos mencionar la cooperativa si cumple con el pago oportuno de las remuneraciones, cumple las expectativas remunerativas de la gran mayoría de colaboradores y si reciben los beneficios sociales, pero respecto al programa de incentivos algunos colaboradores no están de acuerdo porque sus áreas no son beneficiadas.

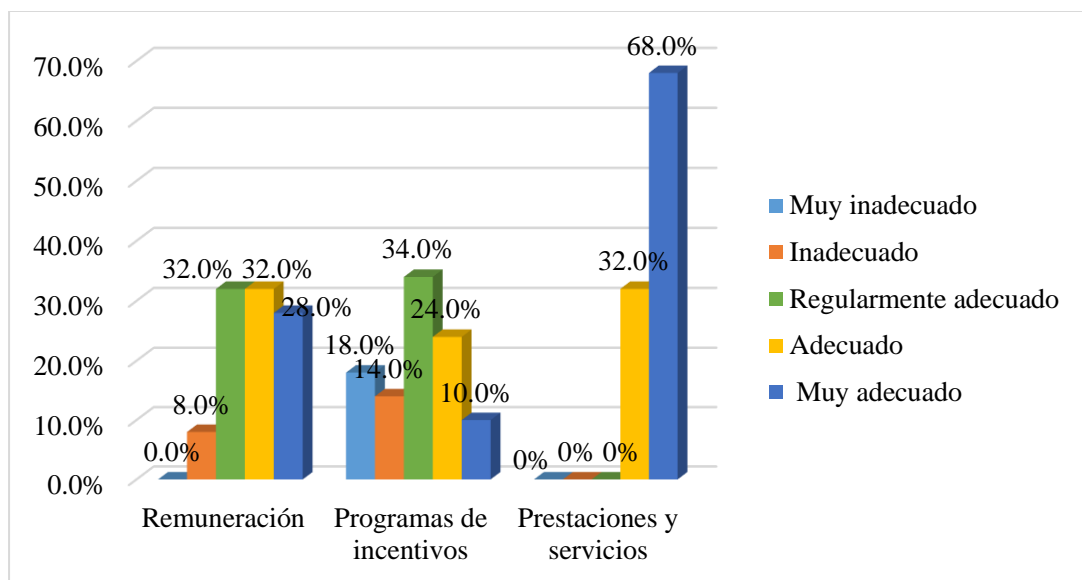
**B) Resultados de Remuneración, Programas de incentivos, Prestaciones y servicios de la Recompensa del talento humano.**

**Tabla 13 Remuneración, Programas de incentivos, Prestaciones y servicios de la Recompensa del talento humano.**

	Remuneración		Programas de incentivos		Prestaciones y servicios	
	F	%	F	%	F	f
Muy inadecuado	0	0.0%	9	18.0%	0	0.0%
Inadecuado	4	8%	7	14.0%	0	0.0%
Regularmente adecuado	16	32.0%	17	34.0%	0	0.0%
Adecuado	16	32.0%	12	24.0%	16	32.0%
Muy adecuado	14	28.0%	5	10.0%	34	68.0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia





**Figura 8 Resultados de Remuneración, Programas de incentivos, Prestaciones y servicios de la Recompensa del talento humano**

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- Como se observa en la figura 8 respecto a la Remuneración , el 8.0% considera que la remuneración es inadecuada, 32% considera que es regularmente adecuado, mientras que otro 32% considera adecuado y 28.0% considera como muy adecuado, de los datos obtenidos podemos señalar que la Cooperativa Quillacoop si cumple las expectativas de la mayoría de sus colaboradores respecto a sus remuneraciones y su pago es oportuno, sin embargo existe un porcentaje que indica que es regularmente adecuado porque consideran que sus puestos no son bien remunerados, lo cual no favorece a la organización porque podría generar una baja productividad.
- Como se observa en la figura 8 respecto a los Programas de incentivos, el 18.0% de los encuetados considera el programa de incentivos es muy



inadecuado, el 14.0% considera que es inadecuado, el 34.0% considera regularmente adecuado y el 24.0% considera que es adecuado, de los datos obtenidos podemos señalar que es regularmente adecuado porque el programa de incentivos no se aplica para todas las áreas, solo en créditos, recuperaciones y algunas veces en operaciones, considerándose que los incentivos son un buen motivador para superar el rendimiento de cada colaborador.

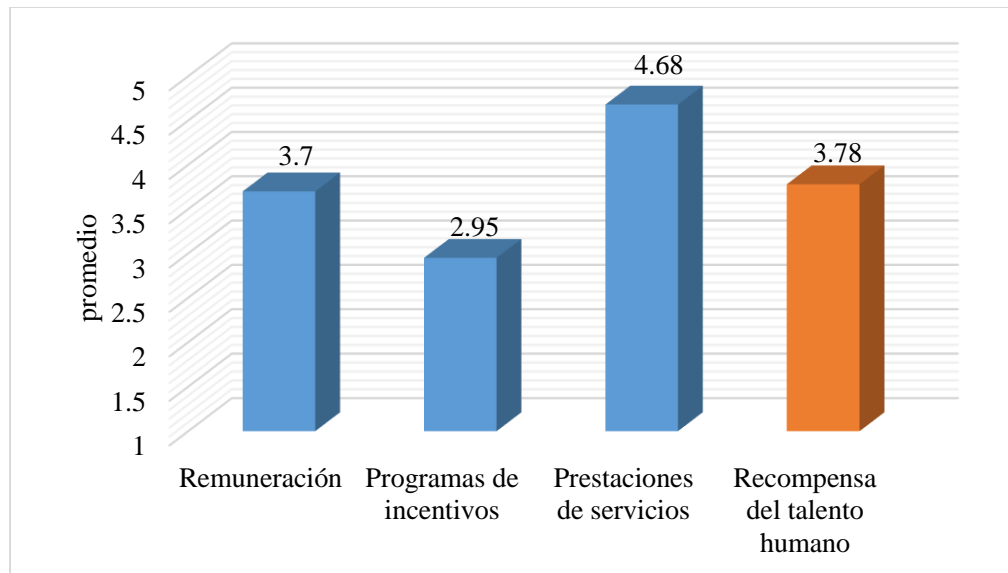
- Como se observa en la figura 8 respecto a Prestaciones de servicios, el 32.0% considera que las prestaciones y servicios es adecuada, el 68% considera muy adecuada, esto indica que los colaboradores si reciben prestaciones y servicios, según los datos obtenidos podemos decir que la Cooperativa Quillacoop si paga los beneficios sociales a sus colaboradores.

### C) Comparación promedio de la Recompensa del talento humano

Tabla 14 Comparación promedio de la Recompensa del talento humano

	Promedio	Interpretación
Remuneración	3.7	Regularmente adecuado
Programas de incentivos	2.95	Regularmente adecuado
Prestaciones de servicios	4.68	Muy adecuado
<b>Recompensa del talento humano</b>	<b>3.78</b>	<b>Adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 9 Comparación promedio de la Recompensa del talento humano**

Fuente: Elaboración propia.

#### **Interpretación y análisis:**

- La figura 9 muestra la comparación de promedios de la Recompensa de talento humano se tiene un promedio de 3.78, lo que indica que es adecuado, la remuneración tiene un promedio de 3.7, indica que es regularmente adecuado, los programas de incentivos tienen un promedio de 2.95, lo que indica que es regularmente adecuado, las prestaciones de servicios tiene un promedio de 4.68, lo que nos indica que es muy adecuado.

#### **4.3.4. Desarrollo del talento humano**

El objetivo es describir el Desarrollo del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop.



### A) Resultado del Desarrollo del talento humano

Tabla 15 Desarrollo del talento humano

	f	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	1	2.0%
Regularmente adecuado	18	36.0%
Adecuado	18	36.0%
Muy adecuado	13	26.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

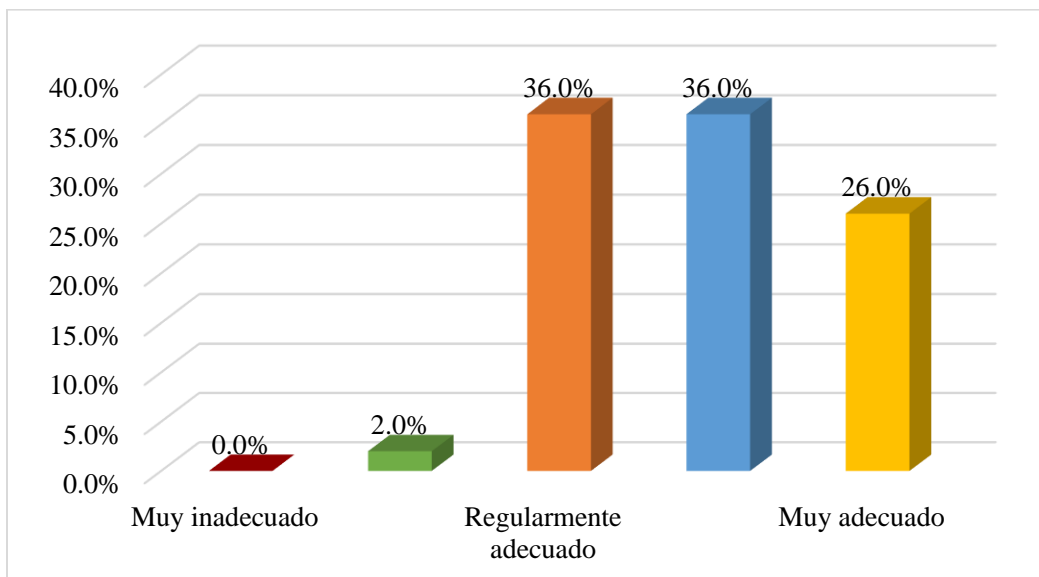


Figura 10 Desarrollo del talento humano

Fuente: Elaboracion propia

#### Interpretación y análisis:

- Como se observa en la figura 10 respecto al Desarrollo del talento humano, se puede observar que ninguno considera como muy inadecuado, 36.0% consideran que es regularmente adecuado, otro 36.0% consideran que es adecuado, el 26% consideraron como muy adecuado. Por lo tanto podemos señalar que el Desarrollo del talento humano, es regularmente adecuado porque los colaboradores afirman



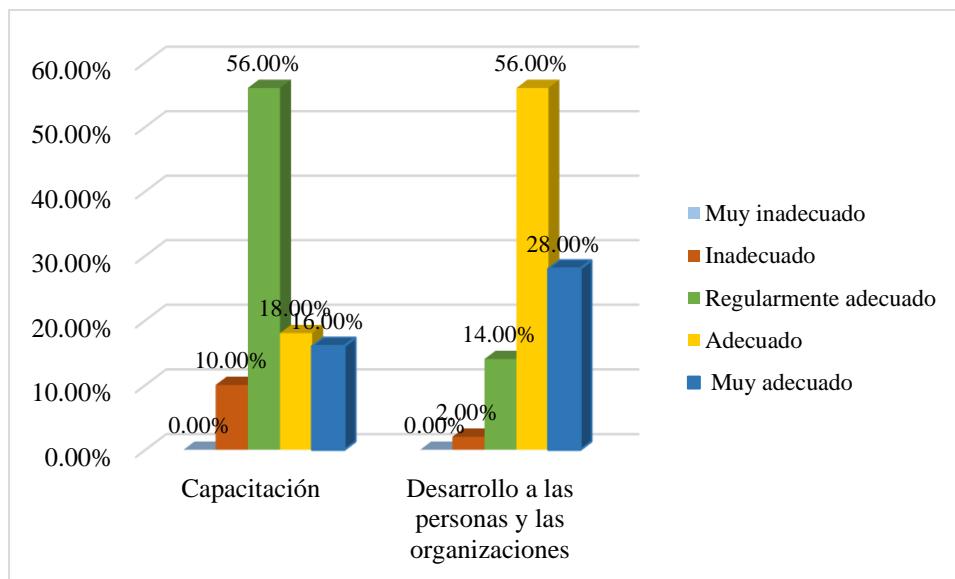
recibir capacitaciones, pero solo en ocasiones y que no se aplican en todas las áreas, por lo que es una desventaja respecto al desarrollo de la organización.

**B) Resultados de Capacitación, Desarrollo a las personas y las organizaciones del Desarrollo del talento humano**

**Tabla 16 Capacitación, Desarrollo a las personas y las organizaciones del Desarrollo del talento humano**

	Capacitación		Desarrollo a las personas y las organizaciones	
	F	%	F	%
Muy inadecuado	0	0.0%	0	0.0%
Inadecuado	5	10.0%	1	2.0%
Regularmente adecuado	28	56.0%	7	14.0%
Adecuado	9	18.0%	28	56.0%
Muy adecuado	8	16.0%	14	28.0%
Total	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 11 Capacitación, Desarrollo a las personas y las organizaciones del Desarrollo de talento humano**

Fuente: Elaboración propia.



**Interpretación y análisis:**

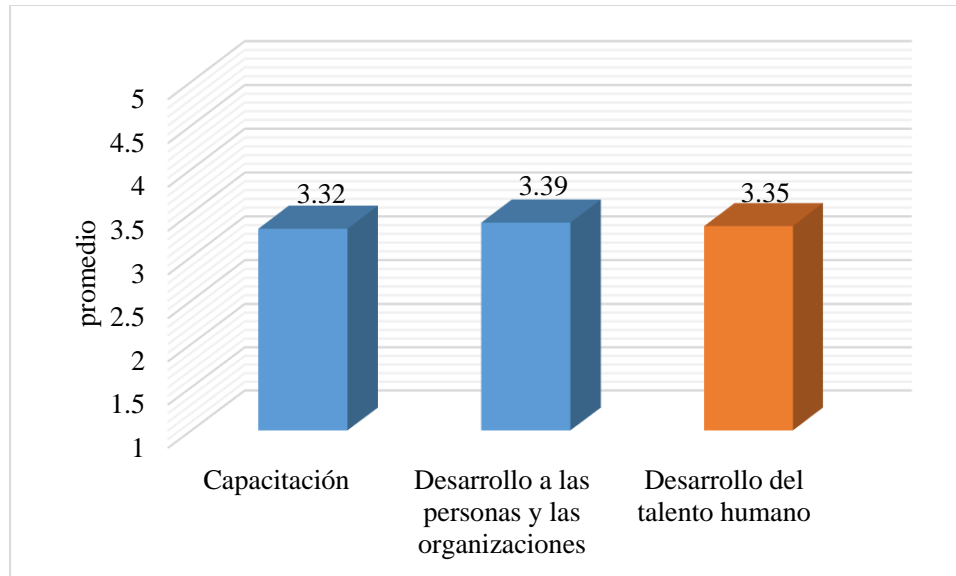
- Como se observa en la figura 11 respecto a la Capacitación del talento humano, el 56.0% de los encuestados consideran que las capacitaciones son regularmente adecuadas, el 18% consideran que es adecuado y el 16% indican que es muy adecuado. De los datos obtenidos podemos mencionar que la mayor parte de los colaboradores quienes pertenecen a las áreas operativas (créditos, recuperaciones) afirman ser capacitados en ocasiones, por lo que contribuyen a cumplir los objetivos de la organización e incrementan su desempeño, sin embargo 10% de colaboradores mencionan que es regularmente adecuado porque casi nunca reciben capacitaciones.
- Como se observa en la figura 11 respecto al Desarrollo de personas y las organizaciones, el 56.0%, se considera que es adecuado y el 28% muy adecuado. De los datos obtenidos podemos señalar que la Cooperativa Quillacoop si desarrolla a las personas de su organización a través de capacitaciones, la capacitación desarrolla personas, por ende desarrolla la organización.

**C) Comparación promedio del Desarrollo de talento humano**

**Tabla 17 Comparación promedio del Desarrollo de talento humano**

	Promedio	Interpretación
Capacitación	3.32	Regularmente adecuado
Desarrollo a las personas y las organizaciones	3.39	Adecuado
<b>Desarrollo del talento humano</b>	<b>3.35</b>	<b>Regularmente adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12 Comparación promedio del Desarrollo del talento humano**

Fuente: Elaboracion propia.

#### **Interpretación y análisis:**

- La figura 12 muestra la comparación promedio del Desarrollo del talento humano presenta un promedio de 3.35, indicando que es regularmente adecuado, se observa que la capacitación tiene un promedio de 3.32, lo que indica que es regularmente adecuado, el desarrollo a las personas y organizaciones tiene un promedio de 3.39 lo que indica que es regularmente adecuado..

#### **4.3.5. Retención del talento humano**

El objetivo es describir el Retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop



### A) Resultado de la Retención del talento humano

Tabla 18 Retención del talento humano

	F	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	4	8.0%
Regularmente adecuado	20	40.0%
Adecuado	17	34.0%
Muy adecuado	9	18.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

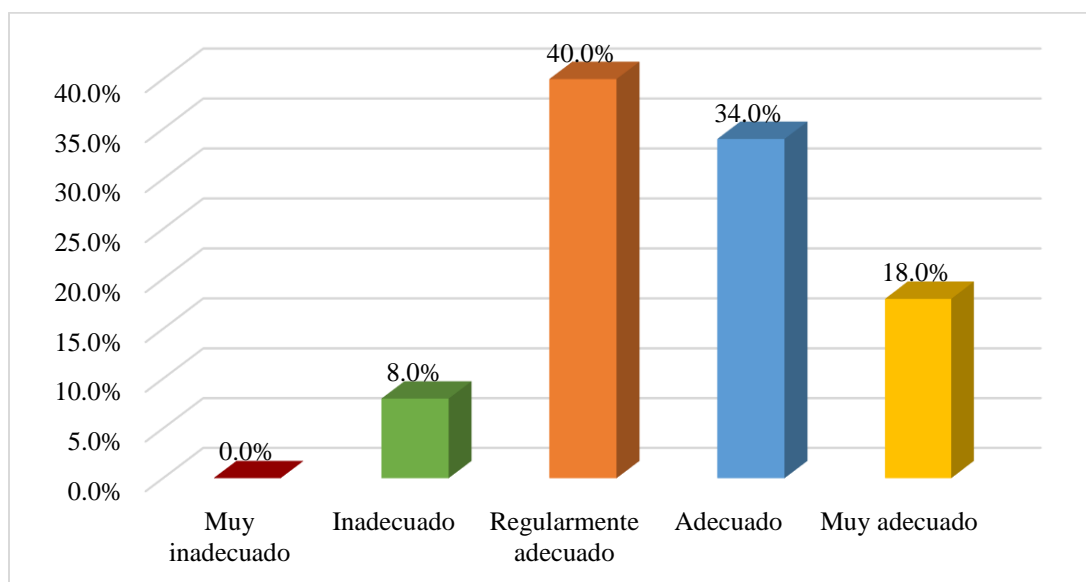


Figura 13 Retención del talento humano

Fuente: Elaboracion propia

### Interpretación y análisis

- Como se observa en la figura 13 respecto a la Retención del talento humano, de los 50 encuestados, ningún colaborador considera que es muy inadecuado, el 40.0% consideran que es regularmente adecuado, el 34.0% consideran que es adecuado y el 18.0% consideran que es muy adecuado. De los datos obtenidos





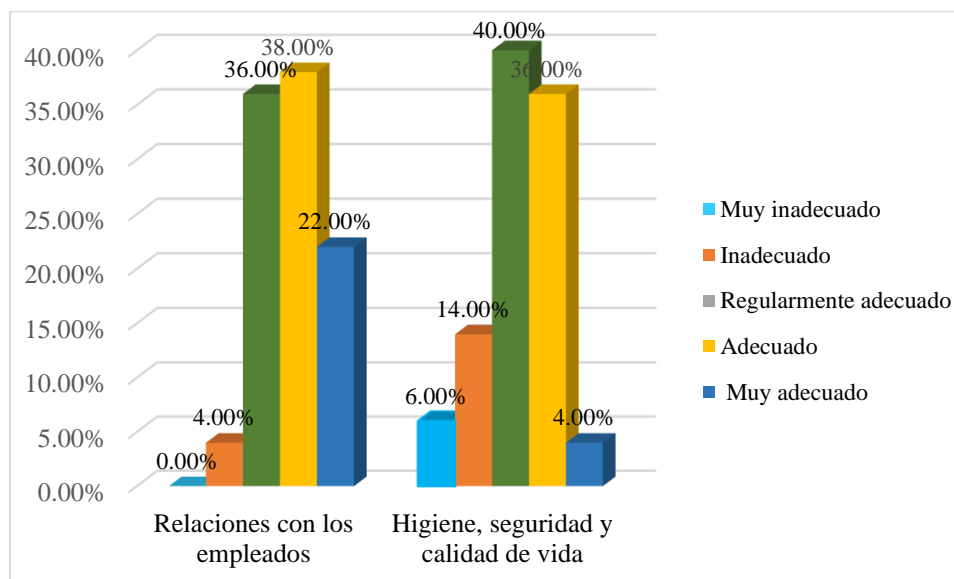
podemos mencionar que en la Cooperativa Quillacoop la Retención del talento humano es regularmente adecuada y se afirma que la relación con los empleados es adecuada al presentar una buena comunicación lo que genera confianza, sin embargo respecto a Higiene, seguridad y calidad de vida los colaboradores han sentido amenaza de su salud ocupacional por no tener a tiempo sus implementos de trabajo frente a los últimos acontecimientos.

### B) Resultados de Relaciones con los empleados; Higiene, seguridad y calidad de vida de la Retención del talento humano

Tabla 19 Relaciones con los empleados de la Retención del talento humano

	Relaciones con los empleados		Higiene, seguridad y calidad de vida	
	f	%	F	%
Muy inadecuado	0	0.0%	3	6.0%
Inadecuado	2	4.0%	7	14.0%
Regularmente adecuado	18	36.0%	20	40.0%
Adecuado	19	38.0%	18	36.0%
Muy adecuado	11	22.0%	2	4.0%
Total	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia





**Figura 14 Relaciones con los empleados; Higiene, seguridad y calidad de vida de la Retención del talento humano**

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- Como se observa en la figura 14 respecto a las Relaciones con los empleados, el 38.0% de los colaboradores encuestados afirman que es adecuado, mientras que el 36.0% afirman que es regularmente adecuada. De los datos obtenidos podemos señalar que las relaciones con los empleados es adecuada porque existe comunicación y apoyo entre los jefes de área y sus subordinados, esto se ha logrado crear un ambiente agradable, confiable y seguro.
- Como se observa en la figura 14 respecto a la Higiene, seguridad y calidad de vida, el 40.0% de los colaboradores encuestados afirman que es regularmente adecuada, el 36.0% afirman que es adecuada y otro 14.0% nos indican que es inadecuada. De los datos obtenidos podemos señalar que la Cooperativa si se preocupa por la higiene en sus ambientes de las diferentes áreas por lo que existe una empresa tercera de limpieza, sin embargo también indicaron que durante la aparición de la pandemia del Covid-19 no recibieron a tiempo sus implementos para su seguridad personal y limpieza personal, sintiéndose amenazada su salud ocupacional.

### C) Comparación promedio de la Retención del talento humano

Tabla 20 Comparación promedio de la Retención del talento humano

	Promedio	Interpretación
Relaciones con los empleados	3.78	Adecuado
Higiene, Seguridad y calidad de vida	3.16	Regularmente adecuado
<b>Retención del talento humano</b>	<b>3.40</b>	<b>Regularmente Adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

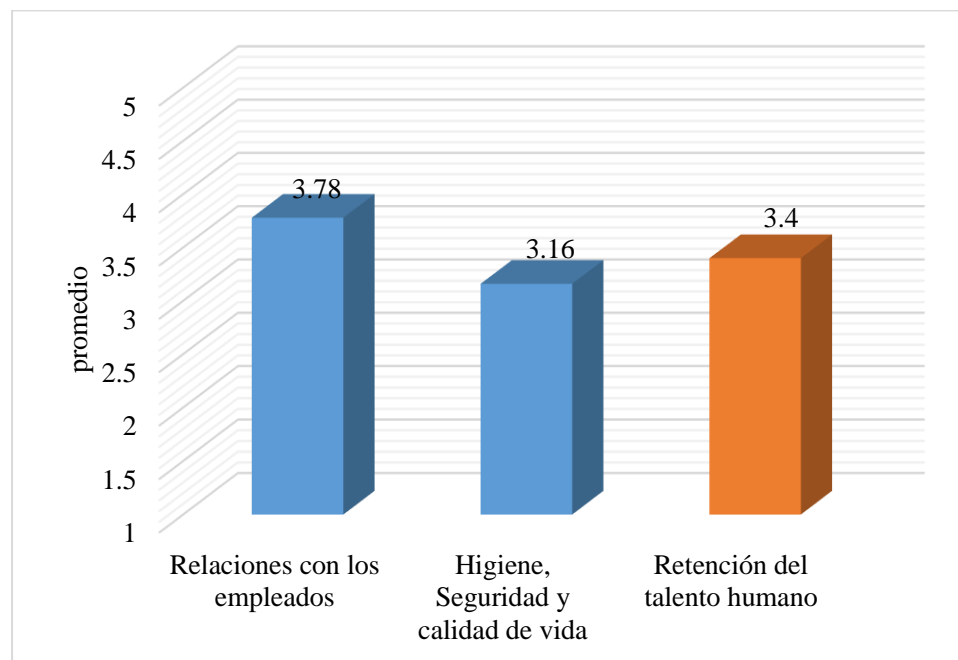


Figura 15 Comparación promedio de la Retención del talento humano

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

La figura 15 muestra la comparación promedio de la Retención del talento humano, se observa que tiene un promedio de 3.40 indicando que es regularmente adecuado, las relaciones con los empleados tiene un promedio de 3.78, indicando que es adecuado; higiene, seguridad y calidad de vida tiene un promedio de 3.16, indicando que es adecuado.



### 4.3.6. Supervisión del talento humano

El objetivo es describir la dimensión Supervisión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop.

#### A) Resultados de la Supervisión del talento humano

Tabla 21 Supervisión del talento humano

	f	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	9	18.0%
Regularmente adecuado	21	42.0%
Adecuado	17	34.0%
Muy adecuado	3	6.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

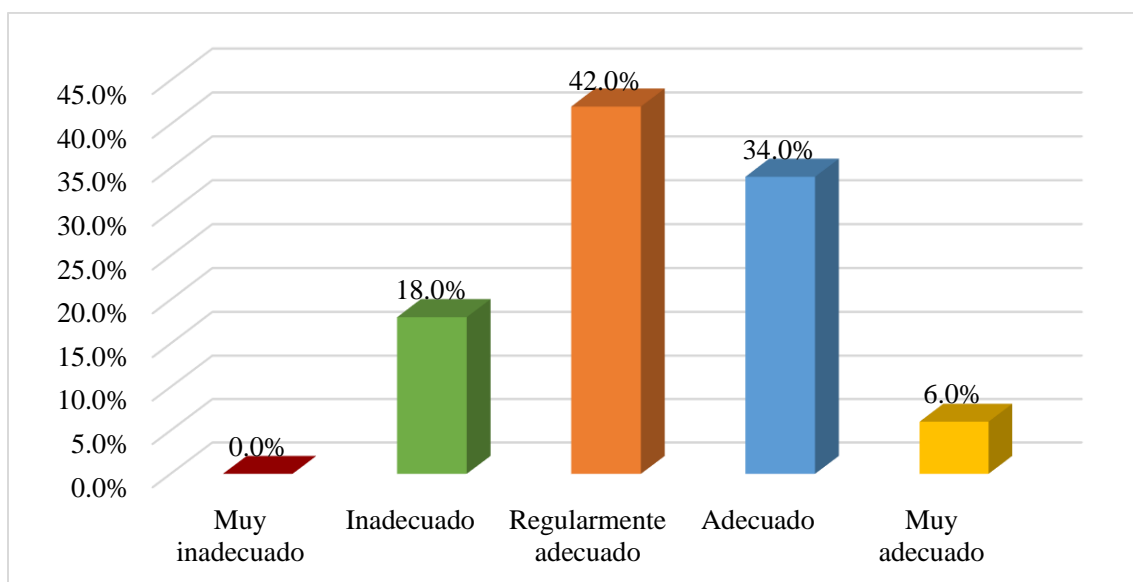


Figura 16 Supervisión del talento humano

Fuente: Elaboracion propia

#### Interpretación y análisis:

- Como se observa en la figura 16 respecto a la Supervisión del talento humano, del total de 50 colaboradores encuestados, el 42.0% consideran



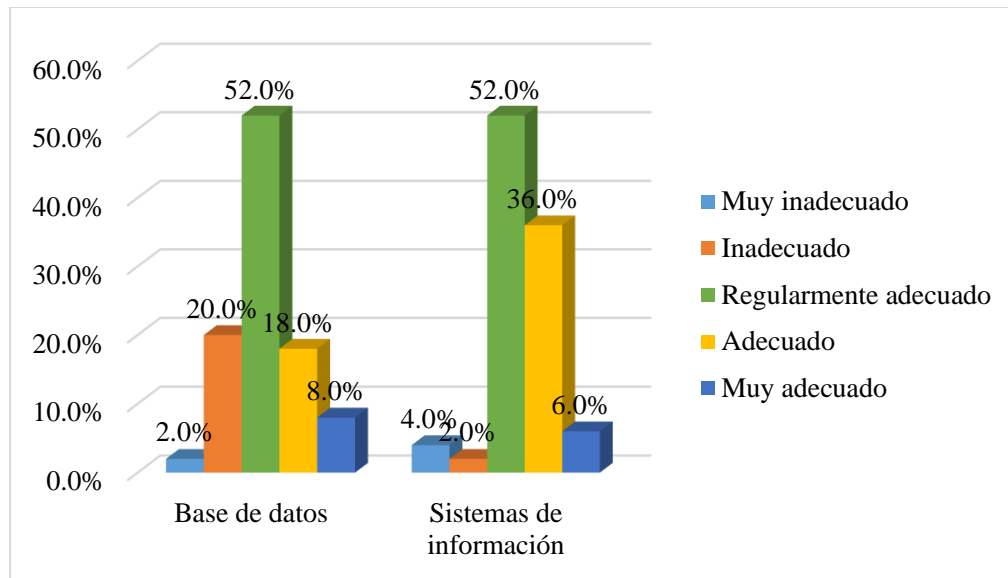
como regularmente adecuado, el 34% considera como adecuado, el 18% considera como inadecuado y el 6.0% considera como muy adecuado. Por los datos obtenidos podemos señalar que la Supervisión del talento humano en la Cooperativa es calificada como regularmente adecuada según los colaboradores existe una base de datos, y estas sirven para los sistemas de información pero es limitado ya que no toda la información está actualizada y disponible para todos.

### **B) Resultados de la Base de datos y Sistemas de información de la Supervisión del talento humano**

**Tabla 22 Base de datos y Sistemas de información de la Supervisión del talento humano**

	Base de datos		Sistemas de información	
	f	%	f	%
Muy inadecuado	1	2.0%	2	4.0%
Inadecuado	10	20.0%	1	2.0%
Regularmente adecuado	26	52.0%	26	52.0%
Adecuado	9	18.0%	18	36.0%
Muy adecuado	4	8.0%	3	6.0%
Total	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 17 Base de datos y Sistemas de información de la Supervisión del talento humano**

Fuente: Elaboracion propia

### **Interpretación y análisis:**

- Como se observa en la figura 17 respecto a la Base de datos, el 52.0% de los colaboradores perciben que la Base de datos es regularmente adecuado, el 20.0% inadecuado. De los datos obtenidos podemos señalar que los colaboradores afirman que si se maneja una base de datos pero que no todos pueden acceder a ello.
- Como se observa en la figura 17 respecto a los Sistemas de información, el 52.0% de los encuestados consideran que los sistemas de información son regularmente adecuado, el 36. % considera que es adecuado, los colaboradores indican que se apoyan en los Sistemas de Información para llevar algunos controles e informes de los colaboradores lo que permite posteriormente tomar decisiones.



### C) Comparación promedio de la Supervisión del talento humano

Tabla 23 Comparación promedio de la Supervisión del talento humano

	Promedio	Interpretación
Base de datos	3.10	Regularmente adecuado
Sistemas de información	3.38	Regularmente adecuado
<b>Supervisión del talento humano</b>	<b>3.24</b>	<b>Regularmente adecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

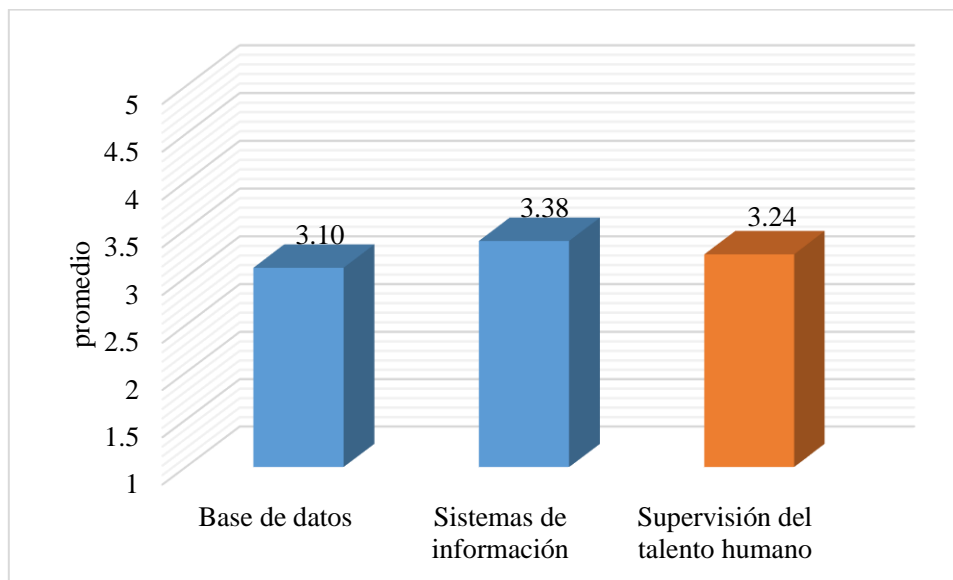


Figura 18 Comparación promedio de la Supervisión del talento humano

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

- En la figura 18 se muestra la comparación promedio de la Supervisión del talento humano presenta un promedio de 3.24 lo que indica que es regularmente adecuado, se observa que la base de datos tiene un promedio de 3.10, lo que indica que es regularmente adecuado, sistemas de información 3.38, lo que indica que es regularmente adecuado.



### 4.3.7. Resultado de la Gestión de Talento Humano

Tabla 24 Gestión de talento humano

	f	%
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	2	4.0%
Regularmente inadecuado	26	52.0%
Adecuado	22	44.0%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

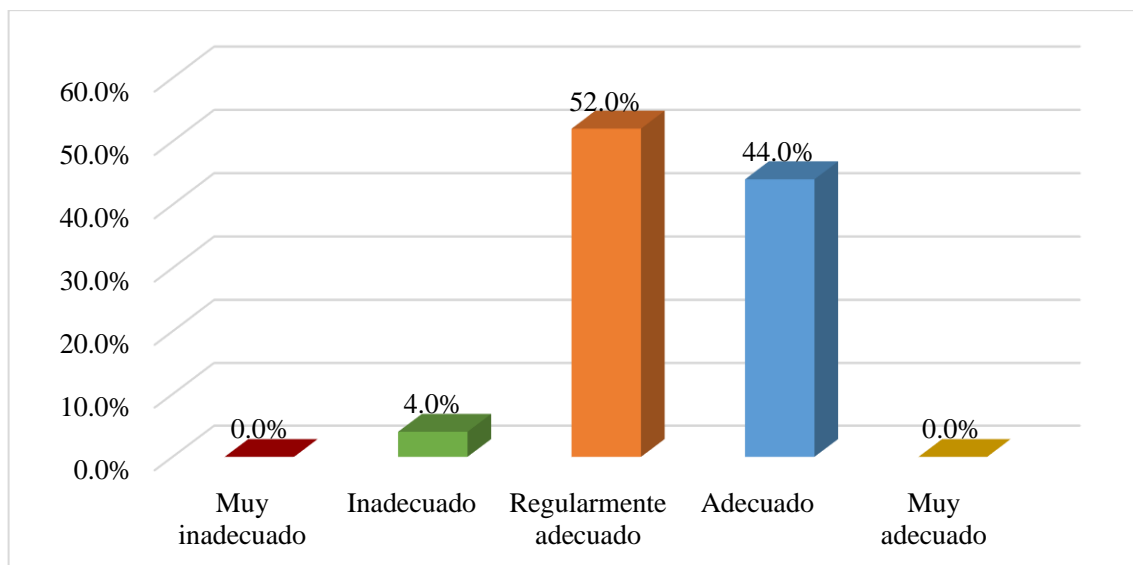


Figura 19 Gestión de Talento Humano

Fuente: Elaboracion propia

#### Interpretación y análisis:

- Como se observa en la figura 19 respecto a la Gestión de Talento Humano, el 52.0% afirma que es regularmente adecuado, el 44% de los colaboradores consideran que es adecuado y el 4% considera que es inadecuado. De los resultados obtenidos podemos señalar que la Gestión de Talento Humano



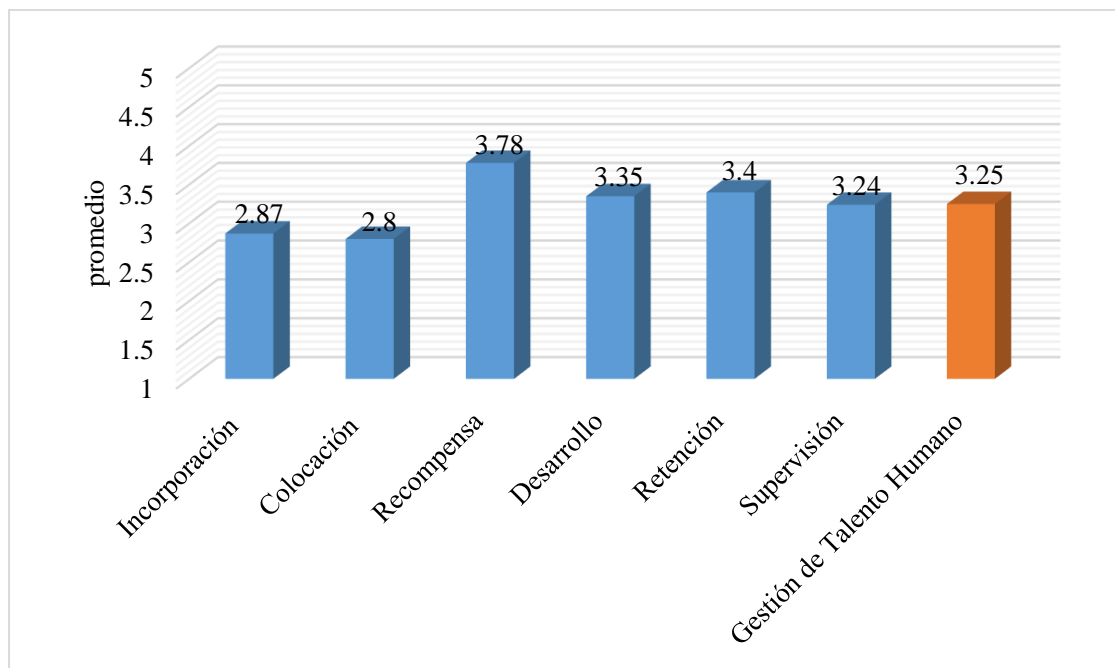


que se presenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop es regularmente adecuado, lo que indica que no se está cumpliendo de manera correcta cada proceso, por lo que impide obtener mejores resultados y compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de objetivos.

**Tabla 25 Comparación promedio de la Gestión de talento humano**

	Promedio	Interpretación
Incorporación del talento humano	2.87	Regularmente adecuado
Colocación del talento humano	2.8	Regularmente adecuado
Recompensa del talento humano	3.78	Adecuado
Desarrollo del talento humano	3.35	Regularmente Adecuado
Retención del talento humano	3.40	Regularmente Adecuado
Supervisión del talento humano	3.24	Regularmente adecuado
<b>Gestión de Talento Humano</b>	3.25	Regularmente Adecuado

Fuente: Elaboración propia



**Figura 20 Comparación promedio de la Gestión del Talento Humano**

Fuente: Elaboracion propia



### **Interpretación y análisis:**

- La comparación promedio respecto a la Gestión de Talento Humano, se muestra que los colaboradores consideran que la Incorporación tiene un promedio de 2.87, lo que indica que es regularmente adecuado, Colocación tiene un promedio de 2.8, se considera que es regularmente adecuado, Recompensar tiene un promedio de 3.78, se considera que es adecuado, Desarrollar tiene un promedio de 3.35, se considera que es regularmente adecuado, Retención tiene un promedio de 3.49, se considera que es adecuado y Supervisión a las personas tiene un promedio de 3.24, se considera regularmente adecuado. Quiere decir que la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop, es regularmente adecuada



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Luego de obtener los resultados, como primer hallazgo relevante se pueden mencionar el resultado de la dimensión Colocación que obtuvo un puntaje de calificación más bajo con un promedio de 2.8 en esta parte podemos resaltar que al aplicar el cuestionario y conversar con los colaboradores de las diferentes áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop indicaron que al ingresar a trabajar no recibieron una orientación correcta a la organización ni a sus puestos por lo que desconocen el plan estratégico (misión, visión, objetivos), también indicaron que casi nunca se realizan evaluaciones de desempeño en todas las áreas, solo en el área de Créditos y Recuperaciones.

Otro hallazgo relevante es el resultado de la dimensión Recompensa, obteniendo el puntaje más alto con un promedio de 3.78, en esta parte resaltamos que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop el mayor número de colaboradores están en las áreas de Créditos y Recuperaciones, esto influenciaría en el vaciado de datos; quienes indicaron que sus sueldos satisfacen sus expectativas, cabe resaltar que estas áreas son las que más recibe incentivos económicos u otros beneficios como “movilidad” a diferencia de las otras áreas donde los colaboradores nos indicaron que sienten que sus puestos no son remunerados de manera justa pese a tener funciones que requieren de mayor responsabilidad y cuidado.

#### 5.2. Limitaciones de estudio

Para desarrollo de la recolección de información se presentó una limitación que retraso la aplicación de instrumento, debido a la situación que estamos atravesando por el COVID-19 no se pudo viajar a la ciudad de Quillabamba lugar de estudio donde queda la Oficina



Principal. Por lo que se optó en solicitar a la Gerencia General los números de celular y correos institucionales de cada uno de los colaboradores, logrando así aplicar el instrumento y su participación.

### **5.3. Comparación crítica con la literatura existente**

Según el objetivo general es describir la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop - Oficina principal de Quillabamba 2020, los resultados obtenidos en la tabla 25 indican que la gestión del talento humano es regularmente adecuado, la Incorporación, Colocación, Desarrollo, Retención y Supervisión han sido calificados como regularmente adecuado, y la Recompensa como adecuada, datos que al ser comparados con lo encontrado por (Pinto Colca, 2018) en su tesis titulada: “Gestión del Talento Humano en la sala de Juegos Pares y Nones Cusco - 2018”; quien concluyo que en dicha empresa la gestión de talento humano es regularmente adecuada, debido a que la colocación de personas no es la más adecuada o no se conoce de desarrollo de personas, y a la vez la gerencia no implementa acción de retención del personal, aplicando estrategias bien definidas que puedan obtener mayores logros en los objetivos al momento de la supervisión de sus colaboradores. Sin embargo obtuvo buenos resultados en la Incorporación y Recompensa, con estos resultados podemos afirmar que para lograr una correcta Gestión de Talento Humano en las organizaciones, esta debe desarrollar adecuadamente en conjunto 6 procesos. (Chiavenato, 2009, pág. 9) La Gestión de Talento Humano es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. Por lo que considera 6 procesos básicos para una correcta gestión de talento humano.



#### **5.4. Implicancias del Estudio**

Este trabajo servirá para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop pueda implementar los procesos correctos para una adecuada Gestión del Talento Humano, también implica a realizar nuevos estudios sobre de la gestión de talento humano en cualquier otra entidad privada.



## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el procesamiento de datos, y haber obtenido los resultados; se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop, según el 52% de sus colaboradores encuestados es regularmente adecuada, lo que demuestra que no se está aplicando de manera correcta cada uno de los procesos básicos de la Gestión de talento humano para el logro de sus objetivos.
2. La Incorporación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop según el 68% de colaboradores manifestaron que es regularmente adecuado, afirmando que en el reclutamiento escasas veces se recurre a fuentes externas como (tv, redes sociales, páginas web). Al seleccionar personal no hacen cumplir los requisitos que exige cada puesto porque no todos cumplen el perfil exigido, manifestaron también que durante su selección no se les aplico pruebas (psicológicas, médicas o de conocimientos).
3. La Colocación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop según el 46% de los colaboradores manifestaron que es regularmente adecuado, afirman que no recibieron la orientación correcta al ingresar a la organización, muchos colaboradores desconocen la visión de la organización por lo que solo cumplen sus funciones mas no están comprometidos con la organización y afirmaron que las evaluaciones de desempeño se aplican de vez en cuando en el área de Créditos y Recuperaciones, en las demás áreas como Operaciones, Contabilidad, y otras administrativas casi nunca. Por lo que no se sabe si están desempeñando bien sus funciones y si cumplen con los requisitos de sus puestos.



4. La Recompensa del talento humano en la Cooperativa d Ahorro y Crédito Quillacoop según el 52% de colaboradores manifestaron que es adecuado, afirmando que sus remuneraciones son acorde al mercado y sus pagos son puntuales, así mismo indicaron que reciben beneficios sociales. Sin embargo 17 colaboradores manifestaron que el programa de incentivos es regularmente adecuado porque sus áreas no están incluidas, por lo que piensan en cambiar de área.
5. El Desarrollo del talento humano en la Cooperativa Quillacoop según el 36% de los colaboradores manifestaron que regularmente adecuado, esto afirma que no se reciben capacitaciones en todas áreas, solo en las áreas con mayor número de colaboradores como es el caso del área de Créditos.
6. La Retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop según el 40% de colaboradores manifestaron que es regularmente adecuado, afirmando que las relaciones entre empleados es buena porque existe comunicación entre ellos, por lo que sienten que su lugar de trabajo es agradable; respecto a la seguridad, higiene y calidad de vida los colaboradores indicaron que han sentido amenazada su salud, por no tener a tiempo sus implementos de trabajo frente a los últimos acontecimientos, indicaron también que hasta el momento no se les hizo ningún tipo de pruebas rápidas de Covid a pesar de estar expuestos con los socios cada día.
7. La Supervisión de Personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop según el 42% de colaboradores calificó como regularmente adecuado, afirmando que la Cooperativa si tiene una base de datos la cual falta actualizar y a su vez se apoya en los sistemas de información, pero no todos los colaboradores tienen acceso a la base de datos por ser



considerado como información confidencial y lo usan más los Jefes de áreas, Sub gerentes y Gerencia general.





## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el Consejo de administración contrate profesionales especialistas en el manejo de talento humano, que realicen un plan de trabajo donde refuerce los procesos de la gestión del talento humano en base a las dificultades que estos presentan actualmente y acorde a los objetivos de la organización, puesto que los que conforman el área de potencial humano no están capacitados en el tema.
2. Respecto a la incorporación del talento humano se sugiere que la Cooperativa Ahorro y crédito Quillacoop recurra a las fuentes de reclutamiento tanto interna como externa, para así lograr atraer a más candidatos que quieran laborar en la organización en cuanto a la selección de personal se recomienda que implemente un modelo de proceso de selección estructurado donde se haga cumplir los perfiles que exigen cada puesto y se incluyan pruebas psicológicas y de conocimientos para así poder contratar personas idóneas para cada puesto.
3. Respecto a la Colocación del talento humano se sugiere que la Cooperativa de Ahorro y crédito Quillacoop implemente un “programa de orientación” para los nuevos colaboradores, así lograr que estos desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización e implementar de evaluaciones de desempeño para todas las áreas.
4. Respecto a la Recompensa del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y crédito Quillacoop se sugiere optar por otros tipos de incentivos de trabajo para las áreas que no reciben incentivos económicos.
5. Respecto al Desarrollo del talento humano se sugiere que la Cooperativa de Ahorro y crédito Quillacoop implemente capacitaciones programadas para todas sus áreas, y así evaluar que logros han generado en el desempeño de sus funciones.



6. Respecto a la Retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y crédito Quillacoop se recomienda implementar un plan de retención de talento humano, que incentive al liderazgo y cree un excelente un clima laboral, no dejando de lado el velar por su seguridad y calidad de vida de sus colaboradores.
7. Respecto a la Supervisión del talento humano se recomienda que la Cooperativa mantenga actualizada su información con el apoyo del área de T.I ya que ayuda de manera directa a los Jefes de áreas, Sub gerentes y Gerencia general en el control y toma de decisiones.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento humano y Nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC.

Alfaro Castellanos, M. (2012). *administracion de personal*.

Alles, M. (2010). *Desarrollo de Talento Humano*. Buenos aires: Granica S.A.

Canahuire Montufar, A. E., Endara Mamani, F., & Morante Rios, E. A. (2015). *¿Como hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf S.R.L.

Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodologia de la Investigacion Cientifica* . Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano (Tercera Edicion)*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Flores Soto, A. S. (2019). *Proceso de la Administración del Talento Humano en el área de Créditos de la Caja Huancayo Agencia Wanchaq – Cusco 2019*. Cusco, Peru: Universidad Andina del Cusco.

Garcia Solarte, M., Murillo Vargas, G., & Gonzales Campo, C. H. (2011). *Los Macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestion Humana*. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.

Grados, J. A. (2013). *Seleccion del personal*. En J. A. Grados, *Reclutamiento,Seleccion ,Contratacion e Induccion del personal*. Mexico.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion* . Mexico: McGraw Hill.



- Herrera Delgado, L. Y. (2015). Percepción de la Gestión de talento humano en la Empresa LUCKY S.A.C Cusco - 2015. Cusco, Perú: Universidad Andina del Cusco.
- Llanos Encalada, M., Traverso Holguin, P. A., & Armas Ortega, Y. M. (2017). *Gestion de Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Lol, E. R. (2013). Gestion del Talento Humano en las pequeñas y mediana empresas en el área Urbana de Retalhuleu. Retalhuleu, Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Louffat, E. (2018). *Administracion de Potencial Humano*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestion Empresarial*. EE.UU.
- Mello, F. A. (2014). Desarrollo organizacional. En F. A. Mello, *Desarrollo organizacional*. MEXICO.
- Montufar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional*. mexico.
- Pinedo Montoya, C. C., & Quispe Peralta, L. J. (2017). La Gestion del Talento Humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A. Lima, Perú: SAN IGNACIO DE LOYOLA .
- Pinto Colca, Y. (2018). *Gestion de Talento Humano en la sala de juegos Pares y Nones Cusco - 2018*. Cusco, Cusco, Perú: Universidad Andina del Cusco.
- Ramos, A. (2015). Gestion de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito educadores de Pastaza - Ecuador. Pastaza, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes .
- Sabando Barreiro, I. M. (2014). Gestión de talento humano y Clima organizacional en el banco del Austro agencia Santo Domingo, de la provincia santo domingo de los Tsáchilas - 2012. Santo Domingo, Ecuador: Universidad Regional Autonoma de los Andes.



Sanchez de Roldan, K., Garcia Solarte, M., & Zapata Dominguez, A. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social*. Cali: Universidad del Valle.

Serrano Chicana, A. S., & Gonzales Nieves, D. C. (2014). *Propuesta de Mejora de la Gestion de Recursos Humanos, Hotel Descanso del Inca - Chiclayo 2014*. Chiclayo, Peru: Universidad Catolica Santo Toribio.

TELESUP, U. P. (2016). *Gestion de Talento Humano II*. Lima.

Vallejo Chavez, L. M. (2016). *Gestion de Talento Humano*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Willy, G. G. (2014). *La Gestion de Talento Humano y su incidencia en el Deempeño Laboral del personal de la Empresa Informatica SPIRALL COMPUTER S.A.C PACASMAYO*. Trujillo, Peru: UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO.



## **ANEXOS**



**ANEXO I MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “QUILLABAMBA” – OFICINA PRINCIPAL QUILLABAMBA 2020.**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOS DE INVESTIGACION</b>
¿Cómo es la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?	Describir la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Gestión de Talento Humano	<b>ENFOQUE DE LA INVESTIGACION</b> Cuantitativo
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b> Es no experimental
P.E.1. ¿Cómo es la incorporación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?	O.E.1. Describir la incorporación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.	Incorporación	<b>ALCANCE DE LA INVESTIGACION</b> La investigación es descriptivo
P.E.2. ¿Cómo es la colocación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?	O.E.2. Describir la colocación del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.	Colocación	<b>POBLACION Y MUESTRA</b> 50 colaboradores de la Oficina principal de “Quillacoop”
P.E.3. ¿Cómo es la recompensa del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?	O.E.3. Describir la recompensa del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.	Recompensa	<b>TECNICA</b> Encuesta
P.E.4. ¿Cómo es el desarrollo del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?	O.E.4. Describir el desarrollo del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.	Desarrollo	<b>INTRUMENTO</b>
P.E.5. ¿Cómo es la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?	O.E.5. Describir la retención del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.	Retención	Cuestionario
P.E.6. ¿Cómo es la supervisión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la Oficina principal de Quillabamba 2020?	O.E.6. Describir la supervisión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop en la oficina principal de Quillabamba 2020.	Supervisión	



**ANEXO II MATRIZ DE INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS**

**TITULO: GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “QUILLABAMBA” – OFICINA PRINCIPAL QUILLABAMBA 2020.**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS	CRITERIO DE EVALUACION
<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>	Incorporación de talento	Reclutamiento de personal	8%	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Consideran fuentes externas de reclutamiento (radio, televisión, revistas, internet redes sociales)?</li> <li>2. ¿Existen posibilidades de ascensos cuando el puesto está libre?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
		Selección de personal	12%	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se toma en cuenta el perfil del puesto para una adecuada entrevista?</li> <li>2. ¿Se especifica los conocimientos de estudios y experiencia en la selección para el puesto de trabajo?</li> <li>3. ¿La Cooperativa realiza exámenes psicológicos para la selección?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. Casi nunca</li> <li>3. A veces</li> <li>4. Casi siempre</li> <li>5. Siempre</li> </ol>





	Colocación	Orientación a las personas	4%	1	1. ¿Se sigue programas de inducción a los colaboradores nuevos en la Cooperativa?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		Modelado de trabajo	4%	1	¿Los métodos y procesos de su trabajo (tareas) varían según los objetivos de la Cooperativa?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		Evaluación de desempeño	8%	2	1. ¿Se realiza con frecuencia evaluaciones de desempeño en las diferentes áreas? 2. ¿Se publican resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	Recompensa	Remuneración	12%	3	1. ¿La Cooperativa cuenta con políticas de sueldo acorde al mercado?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces



					2. ¿La Cooperativa paga sueldos que cubre las expectativas de los colaboradores? 3. ¿La Cooperativa cumple con el pago oportuno a sus colaboradores?	4. Casi siempre 5. Siempre
		Programas de incentivos	8%	2	1. ¿La Cooperativa incentiva a sus colaboradores para alcanzar los objetivos de la empresa? 2. ¿Su área es motivada con incentivos económicos?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		Prestaciones y servicios	4%	1	1. ¿Recibe motivación no económica? (beneficios sociales, seguros)	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	Desarrollo	Capacitación	12%	3	1. ¿La Cooperativa realiza planes o programas de capacitación? 2. ¿La Cooperativa realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo al área?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre



					3. ¿Participa usted de la capacitación promovida por la Cooperativa?	5. Siempre
		Desarrollo de las personas y organizaciones	8%	2	1. ¿La capacitación busca mejorar, competencias habilidades y conocimientos del colaborador? 2. ¿La capacitación que brinda la institución cuenta con contenidos actualizados?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	Retención	Relaciones con los empleados	4%	1	1. ¿La Cooperativa promueve el trabajo en equipo?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		Higiene, seguridad y calidad de vida	8%	2	1. ¿La Cooperativa muestra preocupación por la higiene y salud ocupacional? 2. ¿La Cooperativa proporciona elementos de protección laboral e higiene, que garantice la salud de sus colaboradores?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	Supervisión	Base de datos	4%	1	1. ¿El área de Potencial Humano actualiza la base de datos con información de los	1. Nunca 2. Casi nunca



					colaboradores frecuentemente? (certificados, maestrías, etc)	3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		Sistemas de información de recursos humanos	4%	1	1. ¿Se accede a sistemas de información para la toma de decisiones?	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	<b>Total</b>		100%	25		



**ANEXO III**

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
CUESTIONARIO**

Señores colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop de la Oficina principal, le agradecemos responder las siguientes preguntas que servirá para brindarnos información y desarrollar el tema de investigación titulado **“GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO QUILLACOO – OFICINA PRINCIPAL DE QUILLABAMBA 2020”**, la información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad y sus respuestas serán anónimas. Le pedimos que conteste con la mayor sinceridad posible, agradeciéndoles su colaboración.

**Utilice la siguiente escala para responder:**

<b>1= Nunca</b>	<b>2= Casi nunca</b>	<b>3= A veces</b>	<b>4= Casi siempre</b>	<b>5= Siempre</b>
-----------------	----------------------	-------------------	------------------------	-------------------

**GESTION DE TALENTO HUMANO**

RESPUESTAS					
PREGUNTAS					
<b>INCORPORACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿Consideran fuentes externas de reclutamiento (radio, televisión, revistas, internet redes sociales)?					
2. ¿Existen posibilidades de ascensos cuando el puesto está libre?					
3. ¿Se toma en cuenta el perfil del puesto para una adecuada entrevista?					
4. ¿Se especifica los conocimientos de estudios y experiencia en la selección para el puesto de trabajo?					
5. ¿La Cooperativa realiza exámenes psicológicos durante la selección de personal?					
<b>COLOCACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. ¿Se sigue unos programas de inducción a los colaboradores nuevos en la Cooperativa?					



7. ¿Los métodos y procesos de su trabajo (tareas) varían según los objetivos de la Cooperativa?					
8. ¿Se realiza con frecuencia evaluaciones de desempeño en las diferentes áreas?					
9. ¿Se publican resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores?					
<b>RECOMPENSA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. ¿La Cooperativa cuenta con políticas de sueldo acorde al mercado?					
11. ¿La Cooperativa paga sueldos que cubre las expectativas de los colaboradores?					
12. ¿La Cooperativa cumple con el pago oportuno a sus colaboradores?					
13. ¿La Cooperativa incentiva a sus colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos?					
14. ¿Su área es motivada con incentivos económicos?					
15. ¿Recibe motivación no económica? (beneficios sociales, seguros)					
<b>DESARROLLO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. ¿La Cooperativa realiza planes o programas de capacitación?					
17. ¿La Cooperativa realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo al área? (dificultades)					
18. ¿Participa usted de la capacitación promovida por la Cooperativa?					
19. ¿La capacitación busca mejorar, competencias habilidades y conocimientos del colaborador?					



20. ¿La capacitación que brinda la institución cuenta con contenidos actualizados?					
<b>RETENCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. ¿La Cooperativa promueve el trabajo en equipo?					
22. ¿La Cooperativa muestra preocupación por la higiene y salud ocupacional?					
23. ¿La Cooperativa proporciona elementos de protección laboral e higiene, que garantice la salud de sus colaboradores?					
<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24. ¿El área de Potencial Humano actualiza la base de datos con información de los colaboradores frecuentemente? (certificados, maestrías, etc)					
25. ¿Se accede a sistemas de información para la toma de decisiones?					



## ANEXO IV

### PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Muy inadecuado	1
Inadecuado	2
Regularmente Adecuado	3
Adecuado	4
Muy adecuado	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento:  $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento:  $\bar{X}_{min} = 1$

Rango:  $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

#### Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy inadecuado
1,81 – 2,60	Inadecuado
2,61 – 3,40	Regularmente adecuado
3,41 – 4,20	Adecuado
4,21 – 5,00	Muy adecuado





ANEXO V

RESULTADOS DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO

Preguntas para Incorporación del Talento Humano

			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Reclutamiento del personal	P1	¿Consideran fuentes externas de reclutamiento (radio, televisión, revistas, internet redes sociales)?	1	2.0%	5	10.0%	25	50.0%	11	22.0%	8	16.0%
	P2	¿Existen posibilidades de ascensos cuando el puesto está libre?	0	0.0%	13	26.0%	31	62.0%	5	10.0%	1	2.0%
Selección de personal	P3	¿Se toma en cuenta el perfil del puesto para una adecuada entrevista?	0	0.0%	1	2.0%	14	28.0%	24	48.0%	11	22.0%
	P4	¿Se especifica los conocimientos de estudios y experiencia en la selección para el puesto de trabajo?	0	0.0%	5	10.0%	8	16.0%	27	54.0%	10	20.0%
	P5	¿La Cooperativa realiza exámenes psicológicos durante la selección de personal?	29	58.0%	17	34.0%	4	8.0%	0	0.0%	0	0.0%

Preguntas para Colocación del Talento Humano

			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Orientación del personal	P6	¿Se sigue unos programas de inducción a los colaboradores nuevos en la Cooperativa?	17	34.0%	20	40.0%	9	18.0%	2	4.0%	2	4.0%
Modelado de trabajo	P7	¿Los métodos y procesos de su trabajo (tareas) varían según los objetivos de la Cooperativa?	0	0.0%	1	2.0%	11	22.0%	25	50.0%	13	26.0%
Evaluación de desempeño	P8	¿Se realiza con frecuencia evaluaciones de desempeño en las diferentes áreas?	7	14.0%	8	16.0%	21	42.0%	13	26.0%	1	2.0%
	P9	¿Se publican resultados de la evaluación de desempeño de los colaboradores?	25	50.0%	14	28.0%	9	18.0%	2	4.0%	0	0.0%



### Preguntas para la Recompensa del Talento Humano

			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Remuneración	P10	¿La Cooperativa cuenta con políticas de sueldo acorde al mercado?	4	8.0%	0	0%	20	40.0%	20	40.0%	6	12.0%
	P11	¿La Cooperativa paga sueldos que cubre las expectativas de los colaboradores?	6	12.0%	7	14.0%	17	34.0%	20	40%	0	0%
	P12	¿La Cooperativa cumple con el pago oportuno a sus colaboradores?	0	0%	17	34.0	0%	0%	0%	0%	33	66.0%
Programas de incentivos	P13	¿La Cooperativa incentiva a sus colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos?	4	8.0%	6	12.0%	25	50.0%	11	22.0%	4	8.0%
	P14	¿Su área es motivada con incentivos económicos?	8	16.0%	11	22.0%	19	38.0%	7	14.0%	5	10.0%
Prestaciones y servicios	P15	¿Recibe motivación no económica? (beneficios sociales, seguros)	0	0%	0	0%	0	%	16	32.0%	34	68.0%

### Preguntas para el Desarrollo del Talento Humano

			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Capacitación	P16	¿La Cooperativa realiza planes o programas de capacitación?	0	0.0%	14	28.0%	29	58.0%	5	10.0%	2	4.0%
	P17	¿La Cooperativa realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo al área? (dificultades)	4	8.0%	17	34.0%	18	36.0%	7	14.0%	4	8.0%
	P18	¿Participa usted de la capacitación promovida por la Cooperativa?	0	0%	0	0%	5	10.0%	26	52.0%	19	38.0%
Desarrollo a las personas y las organizaciones	P19	¿La capacitación busca mejorar, competencias habilidades y conocimientos del colaborador?	0	0%	0	0%	9	18.0%	28	56.0%	13	26.0%
	P20	¿La capacitación que brinda la institución cuenta con contenidos actualizados?	1	2.0%	0	0%	14	28.0%	25	50.0%	10	20.0%



### Preguntas para Retención del Talento Humano

			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Relaciones con las personas	P21	¿La Cooperativa promueve el trabajo en equipo?	0	0.0%	2	4.0%	18	36.0%	19	38.0%	11	22.0%
Higiene, seguridad y calidad de vida	P22	¿La Cooperativa muestra preocupación por la higiene y salud ocupacional?	3	6.0%	4	8.0%	28	56.0%	13	26.0%	2	4.0%
	P23	¿La Cooperativa proporciona elementos de protección laboral e higiene, que garantice la salud de sus colaboradores?	0	0%	6	12.0%	31	62.0%	11	22.0%	2	4.0%

### Preguntas para la Supervisión del Talento Humano

			Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Base de datos	P24	¿El área de Potencial Humano actualiza la base de datos con información de los colaboradores frecuentemente? (certificados, maestrías, etc)	1	2.0%	10	20.0%	26	52.0%	9	18.0%	4	8.0%
Sistemas de información	P25	¿Se accede a sistemas de información para la toma de decisiones?	2	4.0%	1	2.0%	26	52.0%	18	36.0%	3	6.0%