



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

---

**“ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN NO  
GUBERNAMENTAL WORLD VISION PERÚ – CUSCO - 2021”**

---

Presentado por:

Bach. Dennis Brandon Romainville Cobos

Bach. Rodrigo Sebastian Silva Florez

Para optar al Título Profesional de:  
Licenciado en Administración

Asesor: Mgt. Susi Alviz Pazos

Cusco, 2021



## Presentación

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: **“ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL WORLD VISION PERÚ – CUSCO - 2021”** .

Esperamos que esta investigación cumpla con los requisitos de aprobación para optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Los tesisistas



## DEDICATORIO

El presente trabajo está dedicado a la memoria de mi abuela Albertina Díaz Albariño quien junto a mi abuelo Vicente Cobos Tejada fueron pilares fundamentales de mi formación como persona y en valores, a mi madre por su apoyo incondicional, al creer en mí y permitirme que logré ser un profesional, a toda mi familia por sus consejos y compañía.

Denis Romainville

Este trabajo va dedicado a mis padres y mi hermana quienes siempre estuvieron apoyándome durante mi proceso de aprendizaje, también va en memoria de mi abuela Antonia Barrios quien fue un gran soporte durante mis primeros años de estudios, y a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Rodrigo Silva



## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Mgt. Susi Alviz Pazos quien con su experiencia, conocimiento y motivación nos orientó en la investigaciones, además de brindarnos su apoyo de manera incondicional por lo cual gracias a ella podemos dar este gran paso en nuestra vida profesional.

A la facultad del CEAC y en especial a la carrera profesional de Administración, también agradecemos a todos los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, nos motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales en la Universidad Andina del Cusco



## ÍNDICE

Presentación .....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimientos .....	4
Índice.....	5
Índice de Tablas .....	9
Índice de Figuras.....	10
Resumen.....	11
Abstract.....	12

### CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema.....	13
1.2 Formulación del problema .....	17
1.2.1 <i>Problema general</i> .....	17
1.2.2 <i>Problemas específicos</i> .....	17
1.3 Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	17
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	18
1.4 Justificación de la investigación .....	18
1.4.1 <i>Relevancia social</i> .....	18
1.4.2 <i>Implicancias prácticas</i> .....	18
1.4.3 <i>Valor teórico</i> .....	19
1.4.4 <i>Utilidad metodológica</i> .....	19
1.4.5 <i>Factibilidad</i> .....	19
1.5 Delimitación de la investigación.....	19
1.5.1 <i>Delimitación Temporal</i> .....	19
1.5.2 <i>Delimitación Espacial</i> .....	19
1.5.3 <i>Delimitación Conceptual</i> .....	19



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la Investigación .....	20
2.1.1	<i>Antecedentes internacionales</i> .....	20
2.1.2	<i>Antecedentes nacionales</i> .....	22
2.1.3	<i>Antecedentes locales</i> .....	23
2.2	Bases Legales .....	25
2.3	Bases Teóricas.....	26
2.3.1	<i>Concepto de Administración del talento humano</i> .....	26
2.3.2	<i>Objetivos de la Administración del talento humano</i> .....	26
2.3.3	<i>Importancia de la Administración del talento humano</i> .....	27
2.3.4	<i>Aspectos fundamentales de la Administración del talento humano</i> .....	28
2.3.5	<i>Procesos técnicos especializados de personal</i> .....	29
2.3.5.1	Diseño de puestos.....	30
2.3.5.2	Reclutamiento .....	33
2.3.5.3	Selección .....	36
2.3.5.4	Evaluación de desempeño .....	38
2.3.5.5	Capacitación.....	40
2.3.5.6	Administración de carrera.....	45
2.3.5.7	Remuneración .....	46
2.4	Marco conceptual .....	48
2.5	Variable de estudio.....	51
2.5.1	<i>Variable</i> .....	51
2.5.2	<i>Conceptualización de la variable</i> .....	51
2.5.3	<i>Operacionalización de la variable</i> .....	53
2.6	Marco institucional.....	55
2.6.1	<i>Reseña</i> .....	55
2.6.2	<i>Misión</i> .....	55
2.6.3	<i>Visión</i> .....	55
2.6.4	<i>Valores</i> .....	55
2.6.5	<i>Presencia de Wolrd Vision en Perú</i> .....	56



### CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación .....	57
3.2	Enfoque de investigación .....	57
3.3	Diseño de la investigación .....	57
3.4	Alcance de la invitación .....	57
3.5	Población y muestra de la investigación .....	58
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58
3.6.1	<i>Técnica</i> .....	58
3.6.2	<i>Instrumento</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 58
3.7	Procedimientos de datos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 58

### CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Presentacion y fiabilidad del instrumento aplicado .....	59
4.1.1	<i>Presentacion del instrumento</i> .....	59
4.1.2	<i>Fiabilidad del instrumento aplicado</i> .....	60
4.2	Resultado de las dimensiones de la variable administración del talento humano....	61
4.2.1	<i>Diseño del puesto</i> .....	61
4.2.2	<i>Reclutamiento</i> .....	65
4.2.3	<i>Selección</i> .....	69
4.2.4	<i>Evaluación de desempeño</i> .....	73
4.2.5	<i>Capacitación</i> .....	78
4.2.6	<i>Administración de carrera</i> .....	82
4.2.7	<i>Remuneración</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 87
4.3	Resultado de la variable administración del talento humano.....	91

### CAPÍTULO V: DISCUSION

5.1	Hallazgos más significativos y relevantes.....	94
5.2	Limitaciones del estudio .....	95
5.3	Comparación crítica con la literatura existente .....	95
5.4	Implicancias de la investigación .....	97



CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES .....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	102
ANEXOS .....	106
Anexo I: Matriz de consistencia .....	107
Anexo II: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos.....	108
Anexo III: Procedimiento de la Baremación .....	111
Anexo IV: Resultados de los ítems del cuestionario .....	112



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Ventajas y desventajas del Reclutamiento externo:</i> .....	35
<b>Tabla 2</b> <i>Ventajas y desventajas del Reclutamiento interno:</i> .....	36
<b>Tabla 3</b> <i>Conceptualización de la variable:</i> .....	51
<b>Tabla 4</b> <i>Operacionalización de variable</i> .....	53
<b>Tabla 5</b> <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	59
<b>Tabla 6</b> <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i> .....	60
<b>Tabla 7</b> <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	61
<b>Tabla 8</b> <i>Indicadores de la dimensión diseño del puesto</i> .....	61
<b>Tabla 9</b> <i>Diseño del puesto</i> .....	63
<b>Tabla 10</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño de puesto</i> .....	64
<b>Tabla 11</b> <i>Indicadores de la dimensión reclutamiento</i> .....	65
<b>Tabla 12</b> <i>Reclutamiento</i> .....	67
<b>Tabla 13</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento</i> .....	68
<b>Tabla 14</b> <i>Indicadores de la dimensión selección</i> .....	69
<b>Tabla 15</b> <i>Selección</i> .....	71
<b>Tabla 16</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección</i> .....	72
<b>Tabla 17</b> <i>Indicadores de la dimensión evaluación de desempeño</i> .....	73
<b>Tabla 18</b> <i>Evaluación de desempeño</i> .....	75
<b>Tabla 19</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación de desempeño</i> .....	77
<b>Tabla 20</b> <i>Indicadores de la dimensión capacitación</i> .....	78
<b>Tabla 21</b> <i>Capacitación</i> .....	80
<b>Tabla 22</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión capacitación</i> .....	81
<b>Tabla 23</b> <i>Indicadores de la dimensión administración de carrera</i> .....	82
<b>Tabla 24</b> <i>Administración de carrera</i> .....	84
<b>Tabla 25</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión administración de carrera</i> .....	85
<b>Tabla 26</b> <i>Indicadores de la dimensión remuneración</i> .....	87
<b>Tabla 27</b> <i>Remuneración</i> .....	88
<b>Tabla 28</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración</i> .....	89
<b>Tabla 29</b> <i>Administración del talento humano</i> .....	91
<b>Tabla 30</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable administración del talento humano</i> .....	92



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Ámbitos de intervención en Perú</i> .....	56
<b>Figura 2</b> <i>Indicadores de la dimensión diseño del puesto</i> .....	62
<b>Figura 3</b> <i>Diseño del puesto</i> .....	63
<b>Figura 4</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño de puesto</i> .....	64
<b>Figura 5</b> <i>Indicadores de la dimensión reclutamiento</i> .....	66
<b>Figura 6</b> <i>Reclutamiento</i> .....	67
<b>Figura 7</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento</i> .....	68
<b>Figura 8</b> <i>Indicadores de la dimensión selección</i> .....	69
<b>Figura 9</b> <i>Selección</i> .....	71
<b>Figura 10</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección</i> .....	72
<b>Figura 11</b> <i>Indicadores de la dimensión evaluación de desempeño</i> .....	74
<b>Figura 12</b> <i>Evaluación de desempeño</i> .....	76
<b>Figura 13</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación de desempeño</i> ...	77
<b>Figura 14</b> <i>Indicadores de la dimensión capacitación</i> .....	79
<b>Figura 15</b> <i>Capacitación</i> .....	80
<b>Figura 16</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión capacitación</i> .....	81
<b>Figura 17</b> <i>Indicadores de la dimensión administración de carrera</i> .....	83
<b>Figura 18</b> <i>Administración de carrera</i> .....	84
<b>Figura 19</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión administración de carrera</i> ...	86
<b>Figura 20</b> <i>Indicadores de la dimensión remuneración</i> .....	87
<b>Figura 21</b> <i>Remuneración</i> .....	89
<b>Figura 22</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración</i> .....	90
<b>Figura 23</b> <i>Mezcla de promoción</i> .....	91
<b>Figura 24</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable administración del talento humano</i> .....	92



## RESUMEN

El trabajo de investigación tiene como objetivo describir como es la Administración del talento humano en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021, las dimensiones consideradas son las siguientes: diseño del puesto, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, administración de carrera y remuneración. En lo referente a la metodología, el tipo de investigación es básica, el enfoque de investigación es cuantitativa, el diseño de la investigación es no experimental, de alcance descriptivo; se consideró como muestra a los 23 colaboradores que trabajan en la oficina Cusco. Los resultados a los que se arribó en la investigación son los siguientes: la variable Administración del talento humano tiene un promedio de 2.03 que indica que es inadecuado; las dimensiones: diseño del puesto tiene un promedio de 1.59 lo que indica que es muy inadecuado, el reclutamiento tiene un promedio de 1.74 lo que indica que es muy inadecuado, la selección tiene un promedio de 1.56 lo que indica que es muy inadecuado, la evaluación del desempeño tiene un promedio de 1.64 lo que indica que es muy inadecuado, la capacitación tiene un promedio de 2.73 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, la administración de carrera tiene un promedio de 3.27 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado, la remuneración tiene un promedio de 1.70 lo que indica que es muy inadecuado.

**PALABRAS CLAVE:** Administración del talento humano, diseño del puesto, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, administración de carrera y remuneración.



## ABSTRAC

The research work aims to describe the Human Talent Management in the Non-Governmental Organization World Vision Peru - Cusco - 2021, the dimensions considered are the following: job design, recruitment, selection, performance evaluation, training, career management and remuneration. Regarding the methodology, the type of research is basic, the research approach is quantitative, the research design is non-experimental, descriptive in scope; The 23 employees who work in the Cusco office were considered as a sample. The results that were reached in the research are the following: the variable Management of human talent has an average of 2.03, which indicates that it is inadequate; the dimensions: job design has an average of 1.59 which indicates that it is very inadequate, recruitment has an average of 1.74 which indicates that it is very inadequate, the selection has an average of 1.56 which indicates that it is very inadequate, performance evaluation has an average of 1.64 which indicates that it is very inadequate, the training has an average of 2.73 which indicates that it is neither adequate nor inadequate, the career administration has an average of 3.27 which indicates that it is neither adequate nor inadequate, the remuneration has an average of 1.70 which indicates that it is very inadequate.

**KEYWORD:** Human talent management, job design, recruitment, selection, performance evaluation, training, career management and compensation.



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

El horizonte mundial y en particular el de los negocios viene cambiando velozmente, debido fundamentalmente a la realidad de la globalización. La globalización permitió que los conceptos de producción, empresa, inversión, tomaran fuerza; ese fenómeno obliga a fijarse en el factor de competitividad más importante que siempre permanece, el talento humano. De ahí que la gestión humana tome cada día mayor importancia y que para poder sobrevivir dentro de un mundo globalizado, las organizaciones tengan que realizar un enorme esfuerzo en gerencia el recurso humano.

La administración moderna del talento humano va más allá de la administración de las personas, el reto es lograr que los colaboradores se sientan y actúen como socios de la organización; que su participación sea activa en su proceso de desarrollo tanto a nivel personal y organizacional; así mismo deben constituirse como los protagonistas del cambio y las mejoras necesarias para el desarrollo de las organizaciones y de la sociedad.

Investigaciones recientes señalan que cuando una persona se desenvuelve en un ambiente de trabajo positivo, donde los procesos de la administración de personal se desarrollan adecuadamente, el resultado son clientes internos y externos más satisfechos, un mejor desempeño en la organización y una mayor participación en el mercado.

Para Chiavenato (2009) citado por Vallejo (2016) “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p.19)

La Organización No Gubernamental Word Vision, es una organización cristiana de ayuda humanitaria, desarrollo y promoción de la justicia, dedicada a trabajar con niños, niñas, familias y comunidades para reducir la pobreza e injusticia que viene



desarrollando sus actividades desde 1994 en distintas regiones del país como es el caso de Cusco, esta organización cuenta con profesionales y técnicos que desarrollan diversas actividades para cumplir con su misión y lograr su visión a largo plazo; Word Vision durante muchos años ha sido considerada como una organización que brinda diversas oportunidades a sus colaboradores, sin embargo en estos últimos años se ha percibido muchas deficiencias en cuanto a los procesos de la administración de personal. En lo que respecta al proceso de Diseño de puestos, se ha percibido que las actividades, tareas, funciones y responsabilidades que realizan los colaboradores no estarían consideradas en el Manual de Organizaciones y Funciones de la organización, así mismo las especificaciones relacionadas a los conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores deben poseer, serían poco precisas para los puestos que se tiene en la organización.

En relación al reclutamiento de personal, se ha percibido que la organización estaría dando mayor prioridad a candidatos externos cuando se presentan algún puesto vacante, ocasionando desmotivación en los colaboradores, años atrás cuando se presentaba un puesto vacante la prioridad eran los colaboradores antiguos, lo que permitía que desarrollen carrera dentro de la organización. La selección de personal es otro proceso donde se percibió que la organización estaría aplicando solo algunas pruebas como un test de conocimiento y la entrevista, sin considerar las recomendaciones, test de personalidad y de honestidad, lo que no permitiría que se realice una adecuada selección.

En relación a la evaluación de desempeño, se ha observado que la organización tiene como política medir el desempeño de sus colaboradores, para ello estaría considerando la asistencia y puntualidad, en este caso la organización tiene implementado un dispositivo que registra la asistencia del personal pero este sería fácilmente vulnerable; en lo que respecta a la capacidad organizativa, conocimiento del puesto, rapidez de ejecución y calidad de trabajo se estaría evaluando con la presentación de informes de trabajo y logro de metas, sin embargo estas no evaluarían todas sus competencias; por otro lado la organización estaría descuidando evaluar la iniciativa y discreción de sus



colaboradores, a pesar de que estas dos actitudes son importantes por el tipo de actividades que se desarrolla en la organización.

En relación al proceso de capacitación, se ha percibido que la organización estaría descuidando el desarrollo de las competencias de sus colaboradores, lo que estaría ocasionando que no se logren cumplir los objetivos organizacionales; la organización estaría capacitando a los colaboradores en temas generales y que ya han sido desarrollado en otras oportunidades, las capacitaciones no responderían a las necesidades reales de sus colaboradores; así mismo el diseño de la capacitación no consideraría las características de los colaboradores; la implementación de la capacitación estaría siendo poco efectiva, el capacitador y las condiciones para la capacitación no responderían a las necesidades de los colaboradores por lo mismo serían poco valoradas; la organización implementa una evaluación final en cada capacitación pero esta no ayudaría a medir el impacto de estas en los objetivos de la organización.

En lo que respecta a la Administración de carrera, se ha podido observar que la organización si bien es cierto tiene toda una base de datos de los colaboradores, con información relevante, no estaría siendo utilizada para poder establecer línea de carrera en la organización; el seguimiento a la trayectoria de los colaboradores, el inventario del personal no estaría siendo actualiza, así mimo se daría relevancia solo al aspecto profesional y no así a las actitudes demostradas por parte de los colaboradores como información a tener en cuenta; no se estaría estableciendo los posibles sustitutos para los puestos que queden vacantes cuando alguien se jubile o renuncie, como años atrás se realizaba.

Se ha podido percibir que la organización, en lo que respecta a la remuneración habría modificado ciertas políticas en relación a este proceso; la remuneración básica satisface las necesidades de los colaboradores, pero no necesariamente sus expectativas; en cuanto a las prestaciones, la organización cumple con aquellas que son obligatorias por ley, sin embargo no estaría contemplando otro tipo de prestaciones que en años pasados otorgaba como parte de su remuneración; de igual forma ocurre con los



incentivos, la organización habría realizado algunos cambios en sus políticas de incentivos, estos serían solo otorgados en casos excepcionales.

De seguir con esta situación problemática, en la que los procesos técnicos de la administración del talento humano en la Organización No Gubernamental Word Vision, no se desarrollen adecuadamente, los colaboradores se sentirán insatisfechos, descuidando sus tareas y actividades lo que puede influir en el desarrollo de sus objetivos tanto individuales como organizacionales, perjudicando de esta manera a las



personas beneficiarias del trabajo que lleva a cabo esta organización. Por lo que se ha planteado las siguientes interrogantes:

## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 *Problema general*

¿Cómo es la Administración del Talento Humano en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021?

### 1.2.2 *Problemas específicos*

**P.E.1:** ¿Cómo es el diseño de puestos en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021?

**P.E.2:** ¿Cómo es el reclutamiento de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021?

**P.E.3:** ¿Cómo es la selección de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco – 2021?

**P.E.4:** ¿Cómo es la evaluación de desempeño de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco – 2021?

**P.E.5:** ¿Cómo es la capacitación de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco – 2021?

**P.E.6:** ¿Cómo es la administración de carrera de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco – 2021?

**P.E.7:** ¿Cómo es la remuneración de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco – 2021?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### 1.3.1 *Objetivo general*

Describir como es la Administración del Talento Humano en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco – 2021.



### **1.3.2 *Objetivos específicos***

- O.E.1:** Describir como es el diseño de puestos de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021
- O.E.2:** Describir como es el reclutamiento de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021
- O.E.3:** Describir como es la selección de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021
- O.E.4:** Describir como es la evaluación de desempeño de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021
- O.E.5:** Describir como es la capacitación de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021
- O.E.6:** Describir como es la administración de carrera de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021
- O.E.7:** Describir como es la remuneración de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1. *Relevancia social.***

Los resultados obtenidos en la investigación, contribuye directamente a los colaboradores de la ONG World Visión, debido a que los resultados ayudan a describir cómo se desarrollan los procesos de la administración del talento humano; así mismo es una información importante para la gestión de la organización, para el logro de sus objetivos que contribuye a la satisfacción de los beneficiarios de la Organización.

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

La investigación describe cómo se desarrolla los procesos de la administración del talento humano en la ONG World Visión Cusco, con esta información se ha podido conocer las deficiencias en la variable y dimensiones; ello permite proponer recomendaciones que contribuyen a resolver la problemática manifestada por los colaboradores.



#### **1.4.3. Valor teórico.**

Este trabajo de investigación, tiene relevancia desde el valor teórico porque evidencia la importancia del proceso de administración del talento humano, desde la perspectiva de los colaboradores que laboran en la organización; así mismo permitió revisar la teoría existente sobre la variable y dimensiones expuestas por diversos autores de la administración del talento humano,

#### **1.4.4. Utilidad metodológica.**

En el trabajo de investigación se utilizaron procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados para la investigación, que tienen validez y confiabilidad, lo cual permitió recopilar información sobre el proceso de administración del talento humano en la ONG World Visión Cusco.

#### **1.4.5. Factibilidad**

La presente investigación fue factible debido a que se contó con acceso a la información (permiso de la organización para su ejecución) y los recursos necesarios para su ejecución.

### **1.5 Delimitación de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación Temporal**

El trabajo de investigación se realizó en el periodo 2021.

#### **1.5.2. Delimitación Espacial**

La presente investigación se desarrolló en la Organización No Gubernamental Word Visión Cusco, ubicada en Pueblo Joven Ttiobamba Avenida Luis Vallejo Santoni s/n distrito de Santiago - Cusco

#### **1.5.3. Delimitación Conceptual**

El trabajo de investigación se delimita conceptualmente en el Área de la Administración del Talento Humano, específicamente en los Procesos Técnicos especializados: diseño de puestos, el reclutamiento, la selección, la evaluación de desempeño, la capacitación, la administración de carrera y las remuneraciones.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1 *Antecedentes internacionales*

Hernández (2012), en su tesis titulada. “Gestión del talento humano de la cooperativa Guayacán R.L.” de la Universidad Rafael Landívar - Región Jutiapa (Guatemala), año 2012, para optar al título profesional de Administrador de Empresas, cuyo objetivo general es establecer la gestión del talento humano que aplica la Cooperativa Guayacán R.L. en las agencias ubicadas en los departamentos de El Progreso, Jalapa y Jutiapa, la investigación fue de tipo descriptivo, arribó a las siguientes conclusiones:

- El proceso de reclutamiento en Cooperativa Guayacán, se lleva a cabo utilizando las fuentes internas y externas, dando énfasis a las fuentes internas por convenir a la empresa, pues de esta manera se ahorra tiempo y dinero en capacitación para el nuevo personal, mientras que con los colaboradores solo se necesita una retroalimentación y especialización en el nuevo puesto de trabajo.
- Según la investigación realizada se determinó que Cooperativa Guayacán realiza el proceso de selección llenando una solicitud de empleo donde se encuentran todos los datos personales y los relativos a la escolaridad, especialización, experiencias y referencias de trabajo, seguidamente verifican estos datos y las referencias de empleos anteriores. Se realizan pruebas psicométricas que son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento y comportamiento referente a aptitudes de los candidatos para llenar las expectativas de la vacante y por último se practican exámenes médicos con el propósito de verificar el estado de salud de la persona que va ingresar a la empresa.
- Se comprobó que a través del trabajo de campo la contratación del personal la autoriza el Gerente General de la Cooperativa tomando en cuenta principalmente el grado académico, la experiencia, capacidad teórica,



habilidad integridad y dinamismo luego de evaluar las necesidades de los empleados, de entrevistar candidatos y finalmente seleccionar el más idóneo, llega el momento de la contratación y la forma que utilizan es el contrato indefinido.

- El proceso de inducción que Cooperativa Guayacán lleva a cabo es por medio de un programa dirigido a los nuevos colaboradores tanto de la empresa como al puesto que van a desempeñar, los aspectos que dan a conocer a los empleados es sobre la historia de la empresa, misión, visión, valores, y objetivos. Además, presentan al personal de nuevo ingreso con todos los compañeros de trabajo y les muestran las instalaciones con el propósito de adaptación al nuevo ambiente de trabajo, entregando manual de bienvenida, de organización, funciones y atribuciones, reglamento interno, instructivos específicos. De acuerdo a la investigación se concluye que el período para el proceso de inducción que actualmente proporciona la Cooperativa, es muy extenso y no se logra preparar a los colaboradores de nuevo ingreso según lo requerido por la gerencia.
- En Cooperativa Guayacán R.L se imparte capacitación para los colaboradores, siendo el departamento de Recursos Humanos el encargado de impartirlas durante el período de adaptación al nuevo puesto. Además, se contrata a empresas consultoras con temas actuales de servicio al cliente y motivacionales. Impartiéndolas en períodos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales para coordinar las diferentes capacitaciones. Se concluye según la investigación realizada que, aunque la Cooperativa proporciona capacitación a los colaboradores, las mismas no se eligen de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo.
- Se identificó que las formas de compensación o recompensa que Cooperativa Guayacán R.L. utiliza con sus colaboradores es a través de beneficios dinerarios como bonificaciones y comisiones, además los no dinerarios como la oportunidad de continuar con sus estudios universitarios, actividades deportivas, menciones honoríficas, felicitaciones informales y tiempo libre. Esto hace que quienes laboran en la institución se sientan satisfechos con el trato que se les brinda y del sentido de pertenencia.
- De acuerdo a la investigación realizada, se concluye que en Cooperativa



Guayacán si se realiza el proceso de evaluación del desempeño por medio de métodos que son revisados semestral y anualmente para su mejoramiento. En su mayoría, el jefe inmediato es el encargado de realizar las pruebas; pero también en ocasiones lo hace el supervisor, los compañeros de trabajo, el comité de calificación y por medio de auto calificaciones. Según el trabajo de campo realizado en la institución, se determinó que las características que actualmente utilizan en las evaluaciones de desempeño, son las mismas para todos los colaboradores, lo cual no permite identificar las necesidades de capacitación por puesto de trabajo.

- Como resultado de la investigación, se pudo establecer que existe un plan de carrera del cual los colaboradores indican que mejora el conocimiento académico y contribuye al aumento en la productividad, así como a la satisfacción personal argumentando que el desarrollo del personal se da a través de la rotación y ascensos tomando en cuenta principalmente la antigüedad y capacidad del colaborador.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Aoun Chong, Luis (2017) en su tesis titulada “Gestión del talento humano percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017”, en la Universidad Cesar Vallejo, año 2017, para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, tuvo como objetivo fundamental describir la percepción de los trabajadores a cerca de la gestión del talento humano desarrollado en el Puericultorio Pérez Aranibar, la investigación fue de nivel descriptivo y básico de diseño no experimental y transversa, llegando a las siguientes conclusiones:

- Respecto al objetivo general describir la gestión de talento humano percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017, se obtuvo que el 59% fue calificado de nivel regular, 24% con nivel bueno y finalmente fue de 17% de nivel malo, es decir más de la mitad de personal considero que es regular, porque hace falta de un fomento de cultura de consecución de objetivos, por lo tanto debe crearse en incrementar la gestión de talento humano hasta llegar a la totalidad de los trabajadores



- Respecto al primer objetivo describir la atracción de los recursos humanos percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017, esta dimensión fue calificada por el personal con 40% de nivel regular, 33% de nivel bueno y 27% de nivel malo, consideran que falta inducción en la misión, visión y valores de la institución.
- Respecto al segundo objetivo describir el desarrollo de los recursos humanos percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017, 37% de los trabajadores calificaron con un nivel regular, seguido por 36% con nivel bueno y finalmente fue de 27% de nivel malo, esto responde que hace falta establecer comunicación entre directivo y trabajador del Puericultorio Pérez Aranibar.
- Respecto a describir la retención de los recursos humanos percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima, 2017, fue calificado con 45% nivel bueno, 35% nivel regular y 21% de nivel malo, dado que existen mecanismos alternos para compensar las horas extras del trabajador.

### **2.1.3 Antecedentes locales**

Chávez Flores, - Washington (2015), realiza la tesis titulada “Administración del Talento Humano en el Arzobispado del Cusco –2014”, en la Universidad del Cusco, el año 2015, para optar el título de Licenciado en Administración, con el objetivo de describir la Administración del Talento Humano en el Arzobispado del Cusco, investigación básica de nivel descriptivo de diseño no experimental de enfoque cuantitativo, arribando a las siguientes conclusiones:

- El 85.25% del personal que labora en el Arzobispado del Cusco, considera que la administración del talento humano es bajo. El 12% de colaboradores lo considera como regular. El 3.20% como deficiente, a través de la encuesta realizada podemos conocer el objetivo general y mencionar que en el Arzobispado del Cusco el área de Talento Humano no cumple con aspectos esenciales para que sus trabajadores se sientan satisfechos.



Álvarez Jara (2020) en su tesis titulada “Gestión del talento humano en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, Agencia Sicuani - 2020”, de la Universidad Andina del Cusco, año 2020, para optar el título de Licenciado en Administración, tuvo como objetivo describir la gestión del talento humano en los colaboradores de mencionada empresa, investigación básica de diseño no experimental con enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, llegando a las siguientes conclusiones:

- La gestión del talento humano en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Sicuani, se encuentra en un nivel malo, con un promedio de 2.56; puesto que el proceso de admisión de personas, aplicación y mantenimiento no están siendo gestionados de manera correcta, debido a que la estructura organizacional de la Cooperativa, no está bien diseñada, así mismo no tiene un buen contexto ambiental, tampoco cuentan con nuevas tecnologías, que permitan mejorar la Gestión del Talento Humano.
- El proceso de admisión de personas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Sicuani, se encuentra en un nivel malo, con promedio de 2.41; ya que no cuenta con un proceso adecuado de atracción a los candidatos, que le permita divulgar las ofertas laborales, así mismo el proceso de selección no realiza un buen filtro de las personas que ingresan a la organización.
- El proceso de aplicación de personas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Sicuani, se encuentra en un nivel malo, con promedio de 2.48; debido a que el proceso de las actividades de orientación y acompañamiento en el desempeño de los colaboradores presenta errores y esto ocasiona que exista una alta rotación del personal, así como ansiedad, pérdida de tiempo, expectativas no realistas y falta de calidad en el trabajo del personal lo que lleva al incumplimiento de la misión y metas de la Cooperativa.
- El proceso de compensación de personas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Sicuani, se encuentra en un nivel malo, con un promedio de 2.55, puesto que las remuneraciones no



cumplen con las expectativas de los trabajadores, el programa de incentivos y recompensas que ofrece la cooperativa no cuenta con grandes estímulos, además de que no se les premia con pagos adicionales, todo esto causa que los objetivos y metas organizacionales no se alcancen.

- El proceso de desarrollo de personas en la cooperativa de ahorro y crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Sicuani, se encuentra en un nivel regular, con un promedio de 2.65; puesto que no logra desarrollar las competencias del personal, ya que al capacitar al personal solo dan folletos, libros, o contratan a un ponente que no cuenta con experiencia en el tema, esto genera que el personal no se desempeñe apropiadamente en las actividades del puesto de trabajo que ocupa, puesto.
- El proceso de mantenimiento de personas en la cooperativa de ahorro y crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Sicuani, se encuentra en un nivel regular, con un promedio de 2.49; puesto que la Cooperativa no brinda entornos ambientales y psicológicos adecuados, para que el personal realice sus actividades, por otro lado, la Cooperativa no garantiza la salud física y mental de los trabajadores, generándose riesgos en su salud.
- El proceso de evaluación de personas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Sicuani, presenta un nivel regular, con un promedio de 2.78, puesto que la Cooperativa actualmente no realiza un seguimiento, acompañamiento y orientación adecuado al personal, así mismo, no cuenta con una red de información que le permita conocer los problemas de cada área de la organización y registrar al personal, los casos, las remuneraciones, beneficios, entre otros

## 2.2 Bases legales

- Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, promulgado el 27 de marzo de 1997.



## 2.3 Bases Teóricas

### 2.3.1 *Concepto de Administración del talento humano*

Para Chiavenato (2009) citado por Vallejo (2016) la “Administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p.19).

Según Chambers (1998) citado por Vallejo (2016) “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (p.19).

Para Dessler & Varela (2011) define:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (p.2).

### 2.3.2 *Objetivos de la Administración del talento humano*

Según Werther & Davis (2008) Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro:

**A. Objetivos corporativos.** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del



talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

- B. Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.
- C. Objetivos sociales.** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.
- D. Objetivos personales.** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. (pág. 10)

### 2.3.3 *Importancia de la Administración del talento humano*

Vallejo (2016) reflexiona sobre la importancia del talento humano indicando:

Que existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación



para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización- empleados. (p. 21)

#### **2.3.4 Aspectos fundamentales de la administración del talento humano**

Para Chiavenato (2009), se basa en algunos aspectos fundamentales:

- A. Las personas como seres humanos**, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
- B. Las personas como activadores de los recursos de la organización**, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso



propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

- C. Las personas como asociadas de la organización**, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc, con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.
- D. Las personas como talentos proveedores de competencias**, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
- E. Las personas como el capital humano de la organización**, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio, como veremos más adelante. (pp. 10-11)

### ***2.3.5 Procesos técnicos especializados de personal***

De acuerdo al enfoque de Louffat (2018) “Los procesos especializados se constituyen de elementos técnicos que establecen los fundamentos y metodologías necesarios para el diseño organizacional de puestos, el reclutamiento, la selección, la evaluación de desempeño, la capacitación, la administración de carrera y las remuneraciones y compensaciones” (pp. 14-15).



### 2.3.5.1 Diseño de puestos

Según Enrique Louffat (2018) “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”. (p. 48)

De acuerdo a Louffat (2018) los elementos del diseño de puestos están determinados por los siguientes elementos: Análisis de puestos, descripción de puesto, especificaciones de puestos.

#### a) Análisis del puesto.

Para Enrique Louffat (2018) “El análisis de puesto debe entenderse como el proceso metodológico manifestado en un trabajo de campo, que permite recopilar información, sea de primaria o secundaria, sobre las características que requieren ser consideradas para el puesto” (p. 49).

Según Enrique Louffat (2018) La recopilación de información puede apoyarse de técnicas universales como:

- La revisión de documentos consiste en reexaminar documentación interna ya existente: manuales, reglamentos, planes estratégicos, acuerdos de los directivos o dueños, etc., o también: documentos externos de la empresa en estudio, o del sector donde actúa la empresa, o de rivales directos, con la idea de reconocer las mejores prácticas desarrolladas. (pág. 49)
- La observación, por otro lado, es la técnica mediante la cual la persona que observa requiere desplazarse hasta el local de trabajo, para analizar in situ el ambiente en sí (cuestiones como seguridad, luz, ventilación, infraestructura general, etc.) e identificar las condiciones en que se realiza el trabajo. Esta observación puede ser de tipo “no practicante” (donde no se



permite que el observador interactúe con los observados) o “participante” (que si permite la interacción del observador con los observados, para poder aclarar cualquier duda surgida durante la pesquisa) (p. 50).

- Los cuestionarios son preguntas que se formulan en un documento escrito para que sean respondidas por el personal que actúa o interactúa en los diversos puestos de la estructura orgánica; su objetivo es recoger directamente experiencias y aportaciones. Los cuestionarios pueden ser de tipo “cerrado”, donde las personas solo pueden dar respuestas objetivas y concretas; o de tipo “abierto”, cuyas respuestas pueden ser formuladas libremente y sin parámetros ni límites (p. 50).
- Las entrevistas poseen las mismas características de los cuestionarios, la diferencia es que se formulan de manera oral. Una vez recolectada la información, descripción y especificación de los puestos (p. 50).

## **b) Descripción del puesto**

“La descripción de puesto es el componente que describe las características del puesto en sí”. (Louffat, 2018, pág. 50)

Según Enrique Louffat (2018) Su objetivo es responder a las preguntas que se enlistan a continuación:

- ¿Qué se hace en el puesto? Con esta pregunta se busca identificar las tareas o actividades implicadas en la ejecución de funciones del puesto.
- ¿Cuándo se efectúa? Se refiere a la periodicidad (diaria, semanal, mensual, esporádica, etc.) de cada una de las tareas o actividades a realizar en la ejecución de las funciones del puesto.



- ¿Cómo se debe de hacer? Esto describe las responsabilidades que tiene el ejercicio de las funciones asignadas al puesto, en cuanto a recursos financieros, materiales y de personal.
- ¿Dónde se lleva a cabo? Se ocupa de describir el ambiente de trabajo: condiciones de seguridad o, incluso, detalles como iluminación, ventilación, decoración, etcétera.
- ¿Por qué debe desempeñarse? Señala claramente cuál es la finalidad del puesto y que objetivos y/o metas se pretende lograr mediante su desempeño (p. 50).

### c) Especificación del puesto

Para Enrique Louffat (2018) la especificación de puesto es “el componente que describe las características esenciales de quien habrá de ocuparlo; es decir, refiere de forma específica el perfil del candidato en cuanto a las distintas dimensiones de sus competencias: conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para cumplir sus funciones” (p. 50).

- Conocimientos: “Se refieren a la cantidad y calidad de conocimientos teóricos sobre algún tema, asunto o situaciones”. (Louffat, 2018, pág. 26)
- Habilidades: “Capacidades de la persona para aplicar o llevar a la práctica sus conocimientos teóricos ante situaciones, temas o asuntos concretos”. (Louffat, 2018, pág. 26)
- Actitudes: “Tiene que ver con la voluntad, el discernimiento y el deseo de la persona para aplicar sus conocimientos, con base en sus valores y principios de vida”. (Louffat, 2018, pág. 26)



### 2.3.5.2 Reclutamiento

“El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización”. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 47)

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

Según Louffat (2018), para poder atraer candidatos, las instituciones pueden emplear dos tipos de fuentes: las externas y las internas.

#### a) Fuentes externas

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

Según Louffat (2018) Algunas de las fuentes externas a las cuales suelen recurrir las empresas son las siguientes:

- Prensa. En este caso, pueden ser la prensa escrita (periódicos o revistas principalmente), las estaciones de radio o medios audiovisuales, como la televisión. La ventaja de estos medios es que son masivos por naturaleza y permiten una difusión rápida de la convocatoria de reclutamiento (p. 76).
- Instituciones. Las instituciones pueden ser instancias privadas o públicas, como los centros de educación superior representados por universidades e institutos de formación laboral, o los colegios profesionales donde se agremian



especialistas de un determinado campo laboral; el ministerio de trabajo, que reúne a trabajadores desocupados o potenciales nuevos trabajadores; las empresas tipo services, o las cooperativas, que pueden dotar de personal a quien lo requiera. También pertenecen a esta categoría de fuente las instituciones denominadas head hunters, que mediante contactos directos de un ejecutivo y un candidato reconocidamente bueno en el mercado, buscan atraerlo o contratarlo para otra empresa generalmente competidora. Estos medios son focalizados y directos, según el interés de la institución y encuentran mucha receptividad, pues de manera frecuente las instituciones adoptan políticas de bolsas de trabajo en pro de sus integrantes o asociados (p. 76).

- Eventos. En determinados eventos suelen concurrir organizaciones que ofertan, así como están personas que están en busca de trabajo. En esta categoría podríamos incluir las ferias laborales, en las que, por lo general, la empresa ofertante realiza una conferencia o presentación acerca de ella, además de exponer sus requerimientos de contratación y beneficios que ofrece. Este es un medio face to face, es decir, una forma de contacto directo entre las partes interesadas (p. 76).
- Medios virtuales. Hoy en día, el internet es un medio ideal de enlace entre ofertantes y demandantes. El empleo de archivos y mecanismos de computación e informática, caracterizados por la rapidez del contacto, se hacen presentes. Las ventajas de este medio están en que es masivo, reciclable, dinámico y de costos relativamente bajos (p. 76).
- Las personas. Esta fuente está basada en las relaciones o el network de familiares y amigos que, conocedores de ofertas de trabajo, le comunican a sus allegados la información de



la convocatoria para que puedan practicar en el proceso. Esta fuente muestra lo importante que son la solidaridad, la preocupación y el interés por el prójimo (p. 77).

**Tabla 01**

*Ventajas y desventajas del Reclutamiento externo*

Reclutamiento externo	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduce gente nueva a la organización: talentos habilidades y expectativas.</li> <li>• Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.</li> <li>• Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.</li> <li>• Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.</li> <li>• Incentiva la interacción de la organización con el mercado de candidatos.</li> <li>• Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.</li> <li>• Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.</li> <li>• Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.</li> <li>• Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.</li> <li>• Es más costoso, excesivo, demorado e inseguro que el reclutamiento interno.</li> </ul>

Nota: (Vallejo Chávez, 2016, pág. 52)

**b) Fuentes internas**

Para Enrique Louffat (2018) “Las fuentes internas son aquellas que privilegian el desarrollo de carrera de trabajadores antiguos o que ya forman parte de la institución”. (p.78)

Según Louffat (2018) Las herramientas empleadas para la convocatoria interna también pueden ser medios como:

- El periódico mural.
- La gaceta y otros vehículos informativos internos: revistas, periódicos o radiodifusoras internas.
- Eventos institucionales destinados a desarrollar planes y carreras de los empleados por medio de actividades como coaching, mentoring, etc.;
- Medios virtuales como el correo electrónico institucional, la intranet o las bases de datos de los trabajadores.



- Las personas, que podrían ser, por ejemplo, los jefes de unidades orgánicas o los propios colegas de trabajo.

**Tabla 02**

*Ventajas y desventajas de reclutamiento interno*

Reclutamiento interno	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el potencial humano interno de la organización.</li> <li>• Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.</li> <li>• Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.</li> <li>• Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.</li> <li>• Conoce ya la cultura organizacional.</li> <li>• Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.</li> <li>• Costos financieros menores al reclutamiento externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.</li> <li>• Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.</li> <li>• Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.</li> <li>• Ideal para empresa burocrática y mecanizada.</li> <li>• Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.</li> <li>• Existe la posibilidad de bloquear ideas nuevas, o personas más idóneas.</li> <li>• Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.</li> </ul>

Nota: (Vallejo Chávez, 2016, pág. 52)

### 2.3.5.3 Selección

“La selección de personal se define como un proceso técnico – científico para encontrar a la persona que reúna los requisitos, conocimientos, las habilidades, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado”. (Ibañez, 2011, pág. 39)

“La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (Chiavenato I. , 2009, pág. 137)

Para Gómez, Balkin & Cardy (2016), las técnicas de selección más utilizadas son las siguientes:



**a) Cartas de recomendación.**

Una de las técnicas que nos dan, son las cartas de recomendación donde se mide la descripción de las cualidades del postulante y se toma la decisión según las características del puesto. Ya que todas las cartas de recomendación son positivas pero la descripción del colaborador es diferente. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 184)

**b) Test de capacidad**

Esta prueba para Gómez, Balkin y Cardy (2016) “mide la capacidad de un candidato en un área determinada, como las matemáticas, habilidad verbal, y básicamente la inteligencia en general. Estas son pruebas validas cuando van relacionadas a las capacidades que requiere el puesto” (p. 185).

**c) Test de personalidad**

Para Gómez, Balkin y Cardy (2016) La prueba evalúa rasgos, características de cada trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas. Para que esta prueba sea eficiente se toma en cuenta cinco dimensiones:

- Extroversión. El grado en que una persona es habladora, sociable, activa, dinámica y excitable.
- Simpatía. El grado en que una persona se fía de la gente, es amistosa, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
- Diligencia. El grado en que una persona es formal, organizada, se ajusta y persevera en sus tareas.



- Estabilidad emocional. El grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- Abierta a la experiencia. El grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa. (p. 186).

#### **d) Pruebas de honestidad**

Para Gómez, Balkin y Cardy (2016) Las pruebas de honestidad e integridad están diseñadas para identificar los candidatos a un puesto de trabajo que es probable que se impliquen en robos y otros comportamientos indeseables, mediante preguntas que vean la reacción y tolerancia al robo de otros individuos podemos ver su honestidad (p. 187).

#### **e) Entrevista**

“La entrevista estructurada parte del análisis del puesto y plantea una serie de preguntas relacionadas al puesto de trabajo, con respuestas predeterminadas que se realizan en todas las entrevistas para un puesto en específico” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 187)

#### **2.3.5.4 Evaluación de desempeño**

“La evaluación del desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir, sistemática y periódicamente, la eficacia y la eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales.” (Louffat, 2018, pág. 115)

Para Ibañez (2011) La evaluación o medida del rendimiento del talento humano es una apreciación sistemática del desempeño de cada trabajador, en función de las tareas que realiza en su puesto de trabajo en el



cumplimiento de las metas y resultados .que debe alcanzar y de su potencial desarrollo (p. 199).

Según Ibañez (2011) Los factores de evaluación más resaltantes son:

**a) Asistencia y puntualidad**

“Grado en el que se puede contar con la presencia dentro de los días y horarios regulares de trabajo”. (Ibañez, 2011, pág. 204)

**b) Capacidad organizativa**

“Determina el grado de habilidad y capacidad para dividir las actividades en forma compatible a una situación imprevista y agrupar acciones para el logro de los fines propuestos” (Ibañez, 2011, pág. 204).

**c) Conocimiento del puesto**

“Mide el grado de conocimientos y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, requisitos, las técnicas, etcétera, necesarios para desempeñar las tareas del puesto”. (Ibañez, 2011, pág. 205)

**d) Iniciativa**

“Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente” (Ibañez, 2011, pág. 205).

**e) Rapidez de ejecución**

“Se refiere a la diligencia con que realiza su trabajo, teniendo en cuenta el tiempo de ejecución” (Ibañez, 2011, pág. 206).



**f) Calidad de trabajo**

“Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad” (Ibañez, 2011, pág. 206).

**g) Discreción**

“Determina el grado de reserva con el que trabaja o guarda asuntos difíciles (estrictamente secretos, reservados, confidenciales)”. (Ibañez, 2011, pág. 207)

**2.3.5.5 Capacitación**

Según Vallejo (2016) la capacitación es:

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

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

Para Louffat (2018) el proceso de capacitación comprende cuatro etapas descritas a continuación:

**a) Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

“Es un punto de inicio para poder establecer un programa, proceso o actividad de capacitación. La idea es descubrir a priori en



que aspectos se debe focalizar la capacitación”. (Louffat, 2018, pág. 140)

Según Louffat (2018) Existen tres niveles de diagnóstico que pueden ayudar a determinar tal necesidad:

- El nivel organizacional. Se refiere a las necesidades organizacionales, producto de decisiones estratégicas, estructurales u operativas que impulsan la capacitación.
- El nivel de los dos puestos. Este nivel opera a través del análisis de la descripción del puesto (las exigencias y características del mismo) y su especificación (las exigencias y características propias de quien habrá de ocuparlo). Para ello se determinan discrepancias entre lo que se espera y lo que se realiza.
- El nivel de las personas. Este aspecto se centra en la evolución permanente de las potencialidades del trabajador, representada en el desarrollo de sus competencias en tres dimensiones o rubros: los conocimientos, las habilidades y las actitudes; es decir el equilibrio entre los aspectos tangibles y los aspectos intangibles de su capital intelectual (p. 140).

#### **b) Diseño de la capacitación**

Para Louffat (2018) “en esta etapa debe desarrollar los aspectos de contenidos o fundamentos pedagógicos del programa de capacitación” (p. 143).

Según Pineda (2002) citado por Louffat (2018) cada programa de capacitación deberá contemplar:

- Las necesidades detectadas (gap) entre el perfil del puesto y las competencias del funcionario.



- Objetivos perseguidos. A medida que sea mayor el nivel de adquisiciones, conocimientos y habilidades establecidos como objetivo del curso, más extendidos, profundos y específicos serán los contenidos
- Características de los alumnos, la situación y el entorno
- Requisitos de los contenidos de un curso: Relevantes, adaptables, pertinentes y transferibles, actualizados, secuenciales, graduados y constituidos por una o varias unidades didácticas (p. 143).

### c) **Implementación de la capacitación**

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

- ¿Quiénes son los capacitadores? Este ítem se refiere a los personajes encargados de desarrollar la actividad de capacitación programada. Pueden ser internos, constituidos por el personal que labora en la propia institución y asignados para la tarea de acuerdo con su experiencia; también la pueden llevar a cabo quienes hayan tomado cursos de capacitación previamente desarrollados y que podrían retransmitir la información a manera de efecto multiplicador; o capacitadores externos, contratados para la ocasión quienes llevan su know-how y lo aplican dentro de la institución.
- ¿Dónde se produce la capacitación? Una es la capacitación en el puesto de trabajo, que implica entrenamiento, rotación del puesto, asesoría, reemplazo o sustitución y por último la asignación de cometidos especiales. Por otro lado la capacitación fuera del puesto de trabajo pueden ser técnicas orientadas al contenido como son las lecciones magistrales,



conferencias, demostraciones, visitas sobre el terreno y formación a distancia. Las técnicas basadas en procesos pueden ser formación en el laboratorio, grupos T o entrenamiento de la sensibilidad, Juego de roles y presentación de modelos. Por ultimo esta las técnicas mixtas que combinan las anteriores y son los seminarios, reuniones en grupos, debates o mesa redonda, juegos de empresa, ejercicio”in basket”, Phillips 66 y jurado.

- ¿Cómo serán el local y las instalaciones para la capacitación? En esta pregunta se consideran los aspectos de las dimensiones que se refiere al tamaño del local; los colores ya que este puede influenciar en el comportamiento de los participantes; la iluminación donde detalla que lo ideal es trabajar con la luz del día o una luz artificial en las noches; el piso se toma en cuenta cuando se tendrá mucho movimiento durante las actividades, dinámicas y juegos; las paredes ya que influyen de manera acústica; la temperatura y ventilación que se recomienda no sea muy elevada ni muy baja, y por último el mobiliario el cual debe permitir y facilitar la interacción entre los participantes.
- ¿Cuál será la distribución (Layout) de los participantes? Puede ser de las siguientes maneras, en forma de columnas o filas donde se tiene un instructor al frente de todos, en forma de “U” la cual da una dinámica visual muy buena, en forma de “V” este permite que se tenga un espacio adecuado para las dinámicas, en forma de “O” este da una sensación de igualdad jerárquica entre todos los participantes, y por ultimo tenemos los grupos o equipos el cual fomenta la interacción entre todos los miembros.



- ¿Cuándo se llevara a cabo? Es muy importante determinar si se llevara dentro del horario de trabajo o fuera de él, también la frecuencia y el número de sesiones que se tendrá, acá se tiene que tomar en cuenta la carga laboral y la carga de estudio ya que implica un gran desgaste (pp. 144-152).

#### **d) Evaluación de la capacitación**

Según Louffat (2018) La mejor forma para poder determinar si un programa, curso o capacitación fue exitosa es a partir de una evaluación que procure medir la generación de valor económico (referido a la rentabilidad financiera de la inversión realizada) y la de valor social (que busca medir el mejoramiento de las potencialidades individuales del trabajador y de la organización como un todo).

Según Pineda (2002) citado por Louffat (2018) existen cuatro momentos de evaluación de la capacitación:

- La situación inicial, es el momento que se refiere a la “medición del futuro capacitado, es decir, a como se encuentra antes de iniciar el proceso.
- La situación deseada, es la proyección a un segundo momento de lo que el capacitado debe lograr con la capacitación.
- La situación lograda, es lo que efectivamente se ha conseguido como resultado concreto en la práctica con la capacitación.
- La situación mantenida, es la capacidad de medir el impacto y la transferencia del know-how recibido a otros compañeros y a la organización, con la prospección de impactar cuantitativa y cualitativamente (p. 152).



### 2.3.5.6 Administración de carrera

“Administrar la carrera, significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización”. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 78)

“La administración de carrera puede ser definida como el proceso administrativo que se aplica de forma técnica e integrada al desarrollo profesional/ocupacional del recurso humano, tanto en su nivel personal como organizacional, en sus diversos contextos de vida”. (Louffat, 2018, pág. 161)

Según Ibañez (2011) Un plan de carrera consta de cuatro etapas importantes:

#### a) **Inventario de directivos y títulos académicos**

“La finalidad de un inventario de personal es registrar todos los hechos de cierta importancia, referidos a los cuadros directivos y personal preparado intelectualmente”. (Ibañez, 2011, pág. 226)

#### b) **Evaluación del potencial de los mismos**

“En la valoración no solo se tendrá en cuenta su formación académica, sino también sus aptitudes y actitudes”. (Ibañez, 2011, pág. 226)

#### c) **Elaboración de un plan individual de formación**

“Es absolutamente necesario haber escogido las técnicas de formación más adecuadas para cada candidato. Hay que centrarse principalmente en la rotación y seguir itinerarios de puestos adecuadamente elegidos, que llevarán al candidato a formarse profesionalmente”. (Ibañez, 2011, pág. 226)

#### d) **Establecimiento de los planes de sustitución**

“Consta incluso de la confección de esquemas organizativos en los que para cada persona se indican los posibles sustitutos, teniendo



en cuenta las jubilaciones, dimisiones, etc. Se puede incluso prever hasta dos sustitutos por cada puesto clave” (Ibañez, 2011, pág. 227)

### **2.3.5.7 Remuneración**

“La remuneración se define como todo aquella retribución que percibe el hombre trabajador a cambio de su servicio personal prestado, con su trabajo físico o mental a la empresa” (Ibañez, 2011, pág. 129)

Según Chiavenato (2009) Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución convincente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. (p. 283)

Para Vallejo (2016) Cada colaborador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades a cambio recibe una retribución conveniente: la remuneración; esta tiene tres componentes fundamentales: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones:

#### **a) Remuneración básica**

Según Chiavenato (2009) “En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora” (p 284).

Dentro de la remuneración básica Chiavenato (2009) considera los tipos de salarios.

- Salario nominal, el cual representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado



- Salario real, el cual representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe (p. 285).

#### **b) Incentivos**

Según Chiavenato (2009) son: “Programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tiene buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados” (p. 283).

Dentro de los incentivos Chiavenato (2009) nos describe los siguientes:

- La remuneración variable, es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador. El colaborador gana más si la organización gana más, gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización no gana (p. 319).
- Plan de bono anual, que se trata de un valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colaboradores, en función de su aportación al desempeño de la empresa. Este se mide con base a ciertos criterios. Como la rentabilidad alcanzada, el aumento de participación de mercado, la mejoría de la productividad, etcétera (p. 323).
- Participación de los resultados, significa un porcentaje o banda de valor con el cual cada persona obtiene una participación en los resultados de la empresa o de departamento que ayudo a alcanzar por medio de su trabajo personal o en equipo (p. 335).
- Remuneración por competencias, la cual es una forma de remuneración que se relaciona con el grado de información y el nivel de capacitación de cada persona (p. 336).



### c) Prestaciones

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" (p. 345).

Según Chiavenato (2009) las prestaciones por su obligatoriedad legal son:

- **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:

- Seguridad social
- Vacaciones
- Aguinaldos
- Maternidad

- **Las prestaciones espontaneas o adiciones a la ley no exigidas por la ley ni por negociación colectiva:** Se conoce también como prestaciones marginales o prestaciones voluntarias:

- Comidas subsidiadas
- Transporte subsidiado
- Vales de consumo (p. 346).

## 2.4 Marco conceptual

**A. Actitud.-** Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los



resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 30)

- B. Ausentismo.-** Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El opuesto al ausentismo es la presencia. El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan; constituye la suma de los períodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 43)
- C. Autonomía.-** “Grado de control que ejerce el empleado sobre sus labores y funciones”. (Werther & Davis, 2008, pág. 544)
- D. Capital humano.-** Conjunto que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades. (Werther & Davis, 2008, pág. 545)
- E. Clima de la organización.-** “Grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización” (Werther & Davis, 2008, pág. 546)
- F. Conocimiento.-** “Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua” (Vallejo Chávez, 2016, pág. 30).
- G. Contrato de trabajo.-** “Es un acuerdo entre el empresario y el trabajador, mediante el cual el trabajador se obliga a prestar servicios por cuenta ajena y bajo el poder de dirección del empresario, a cambio de una retribución”. (Delgado & Ventura, 2011, pág. 126)
- H. Cultura organizacional.-** Es el estudio de las organizaciones, su forma de vida en aspectos como: sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, rutinas, procedimientos, etc. Todas las personas somos parte de una cultura; por tanto,



muchas veces tendemos a juzgar a otras culturas a partir de nuestras creencias, de nuestra cultura. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 61)

- I. Currículum vitae.-** “Puede definirse como historial personal y profesional de un individuo” (Delgado & Ventura, 2011, pág. 56)
- J. Departamento de Recursos Humanos.-** “Es un departamento que se encarga fundamentalmente de los relativo a la gestión y a la administración del personal”. (Delgado & Ventura, 2011, pág. 23)
- K. Juicio.-** “Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades”. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 30)
- L. Manejo de estrés.-** El manejo del estrés es la habilidad que comienza con una valoración sincera de cómo reaccionas frente a las situaciones de estrés. Las causas más frecuentes de estrés en las organizaciones son: exigencia de la tarea, exigencia física, exigencia de la función y exigencias interpersonales. (Griffin & Van Fleet, 2016).
- M. Mercado de trabajo.-** “Conjunto de los recursos humanos potenciales, en el cual la organización recluta a sus empleados” (Werther & Davis, 2008, pág. 553).
- N. Políticas.-** Son las reglas que marcan los límites dentro de las cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 44)
- O. Resistencia al cambio.-** Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, a todo aquello que discrepa frente a nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo porque se opone o le molesta; tiende a la resistencia por desconocimiento y miedo. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 35)



**P. Rotación del personal.-** La rotación del personal o *turnover* es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización; las entradas compensan las salidas de personas. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 44)

## 2.5 Variable de estudio

### 2.5.1 Variable

Administración del talento humano

### 2.5.2 Conceptualización de la variable

**Tabla 3**

*Conceptualización de la variable:*

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES
<p><b>ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b></p> <p>La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” Chiavenato (2009), citado por (Vallejo Chávez, 2016, pág. 19).</p>	<p>Los procesos especializados se constituyen de elementos técnicos que establecen los fundamentos y metodologías necesarios para el diseño organizacional y de puestos, el reclutamiento, la selección, la evaluación de desempeño, la capacitación, la administración de carrera y las remuneraciones y compensaciones. (Louffat, 2018, págs. 14-15)</p>	<p><b>Diseño de Puestos:</b></p> <p>Es el proceso técnico especializado en el que se define el perfil de puestos que contemplan las características del puesto en sí, además de las competencias necesarias requeridas del personal que ocupará tales puestos. (Louffat, 2018, pág. 15)</p>
		<p><b>Reclutamiento:</b></p> <p>Es el proceso técnico especializado que se encarga de convocar y atraer a nuevos trabajadores, aquellos que deseen voluntariamente trabajar en la institución y que, por supuesto, cuenten con los requisitos ya establecidos realizadas por la entidad reclutadora, de acuerdo a la intensiones de la organización pueden ser masivo, focalizado, se pueden utilizar fuentes internas o externas. (Louffat, 2018, pág. 15)</p>
		<p><b>Selección:</b></p> <p>Es el proceso técnico especializado que se encarga de escoger, en estricto orden de mérito</p>



		<p>entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan y satisfagan los requisitos señalados en la convocatoria. Para poder seleccionar personal se vuelve necesaria la aplicación de diversas pruebas, mediante las cuales sea posible evaluar al candidato según las competencias requeridas por la institución, por ejemplo: pruebas de conocimiento, test psicológicos, pruebas de habilidades prácticas, referencias de experiencias laborales anteriores y pruebas médicas. (Louffat, 2018, pág. 15)</p> <p><b>Evaluación de desempeño:</b> Es el proceso técnico especializado que mide el aporte de valor del trabajador en el ejercicio de sus funciones. De forma integrada, pueden evaluarse sus competencias de conocimientos, sus habilidades de aplicación en la práctica y sus actitudes humanas basadas en valores. La sumatoria final de los aspectos anteriores conduce a la medición de la productividad y de los resultados. (Louffat, 2018, pág. 16)</p> <p><b>Capacitación:</b> Es el proceso técnico especializado que se encarga de velar por el mejoramiento y desarrollo continuo de las competencias y potencialidades del trabajador, esto facilita una actualización permanente y vanguardista en aquellas teorías y aplicaciones que permitan velar por la empleabilidad del trabajador y la productividad organizacional. (Louffat, 2018, pág. 16)</p> <p><b>Administración de carrera:</b> Es el proceso técnico especializado que se encarga de establecer un sistema de carreras que sirva de base para el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, el modelo requiere contemplar diversas variables, tales como la planeación de la carrera, diseño de</p>
--	--	---



		estructura de carreras, el mentoring, etc. (Louffat, 2018, pág. 16)
		<b>Remuneración:</b> Es el proceso técnico especializado que se encarga de valorizar y retribuir el esfuerzo desplegado por los trabajadores y sus resultados de eficacia y eficiencia obtenidos en el desempeño de sus funciones. (Louffat, 2018, pág. 16)

Nota: Elaboración propia

### 2.5.3 Operacionalización de la variable

**Tabla 4**

*Operacionalización de la variable*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	DISEÑO DE PUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del puesto.</li> <li>• Descripción del puesto</li> <li>• Especificación del puesto</li> </ul>
	RECLUTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes externas</li> <li>• Fuentes internas</li> </ul>
	SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartas de recomendación.</li> <li>• Test de capacidad</li> <li>• Test de personalidad</li> <li>• Pruebas de honestidad</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia y puntualidad</li> <li>• Capacidad organizativa</li> <li>• Conocimiento del puesto</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Rapidez de ejecución</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad de trabajo</li><li>• Discreción</li></ul>
	CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico de las necesidades de capacitación</li><li>• Diseño de la capacitación</li><li>• Implementación de la capacitación</li><li>• Evaluación de la capacitación</li></ul>
	ADMINISTRACIÓN DE CARRERA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inventario de directivos y títulos académicos</li><li>• Evaluación del potencial de los mismos</li><li>• Elaboración de un plan individual de formación</li><li>• Establecimiento de los planes de sustitución</li></ul>
	REMUNERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remuneración básica</li><li>• Incentivos</li><li>• Prestaciones</li></ul>

Nota: Elaboración Propia



## 2.6 Marco institucional

### 2.6.1 *Reseña*

Word Visión Perú (2021) es una organización cristiana de ayuda humanitaria, desarrollo y promoción de la justicia, dedicada a trabajar con niños, niñas, familias y comunidades para reducir la pobreza e injusticia.

World Vision sirve a todas las personas, sin distinción de raza, religión, grupo étnico o género. Nuestras acciones contribuyen a que vivan y crezcan saludables, con capacidades, oportunidades y un entorno que les permita alcanzar una vida plena y transformada. Se encuentra en casi 100 países, y en el Perú desde 1994. Trabajamos con más de 500 comunidades de Lima, Ancash, La Libertad, Cusco, Ayacucho y Huancavelica, con programas de salud, nutrición, educación, habilidades sociales, valores y organización comunitaria.

### 2.6.2 *Misión*

World Vision es un Confraternidad internacional de cristianos cuya misión es seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador trabajando con los pobres y oprimidos, para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar las buenas nuevas del Reino de Dios.

### 2.6.3 *Visión*

Nuestra Visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud, nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible.

### 2.6.4 *Valores*

La Confraternidad de World Vision comparte una idea común que se basa en seis valores centrales. Estos valores son los principios fundamentales que orientan y determinan lo que la organización hace.

- **Somos cristianos:** Nos esforzamos por imitar a Jesucristo en su identificación con los pobres y los oprimidos y en su interés especial por la niñez.
- **Valoramos a las personas:** Consideramos que todas las personas son creadas y amadas por Dios.



- Estamos comprometidos con los pobres: Servimos a los pueblos más necesitados y promovemos la transformación de sus condiciones de vida.
- Somos mayordomos: Somos transparentes en nuestro trato con donantes, comunidades, gobiernos y público en general.
- Somos socios: Mantenemos una posición colaboradora y una actitud abierta hacia otras organizaciones humanitarias.
- Somos sensibles: Ante carencias sociales y económicas complejas, con raíces profundas que exigen un desarrollo sostenible y a largo plazo.

### 2.6.5 *Presencia de World Vision en Perú*

Nos encontramos en casi 100 países, y en el Perú desde 1994. Trabajamos con más de 500 comunidades de Lima, Ancash, La Libertad, Cusco, Ayacucho y Huancavelica, con programas de salud, nutrición, educación, habilidades sociales, valores y organización comunitaria.

#### **Figura 1**

*Ámbitos de intervención en Perú*



Nota. Word Visión Perú (2021)



## CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### 3.1 Tipo de investigación.

La investigación fue de tipo Básica.

“La finalidad de toda investigación básica es la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas. Es decir, su objetivo principal es ampliar y profundizar los conocimientos acerca de la realidad”. (Pimienta & De La Orden, 2017, pág. 09)

### 3.2 Enfoque de investigación.

La investigación fue de enfoque cuantitativo.

“Se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de la unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico” (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, pág. 97).

### 3.3 Diseño de la investigación.

El diseño de investigación fue no experimental.

Para Pimienta & De L Orden (2017).

El investigador, no tiene control alguno de las variables que analiza o bien de los fenómenos estudiados ocurrieron con anterioridad. Por tanto, el investigador se centra en analizar e identificar sus posibles causas y consecuencias. En este tipo de investigación, por tanto, considera estrategias metodológicas que no manipulan las variables, sólo las observan o miden para después analizarlas. (pág. 60)

### 3.4 Alcance de la invitación.

La investigación fue de alcance descriptivo.

Es la forma más elemental de la investigación, en la que el investigador busca y recoge información contemporánea, actual con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio), no presentándose la administración o control de un tratamiento, ni asociándolas con otras variables de interés. (Carlessi & Carlos, 2015)



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

La población estuvo constituida por los colaboradores de Word Visión Cusco, que son 23 colaboradores, que en su totalidad fueron consideradas como la muestra en el estudio.

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

**3.6.1 Técnicas:** Encuesta

**3.6.2 Instrumento:** Cuestionario

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

Los datos fueron procesados y analizados utilizando el programa estadístico SPSS versión 24.0, así mismo se utilizó el software Excel.



## CAPITULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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

##### 4.1.1. *Presentación del instrumento*

Para describir como es la Administración del Talento Humano en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco – 2021, se encuestó a 23 colaboradores, en el que se considera 30 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 5**

*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Administración del talento humano	Diseño del puesto	Análisis del puesto	1
		Descripción del puesto	2
		Especificaciones del puesto	3
	Reclutamiento	Fuentes externas	4
		Fuentes internas	5
	Selección	Cartas de recomendación	6
		Test de capacidad	7
		Test de personalidad	8
		Pruebas de honestidad	9
		Entrevista	10
	Evaluación de desempeño	Asistencia y puntualidad	11
		Capacidad organizativa	12
		Conocimiento del puesto	13
		Iniciativa	14
		Rapidez de ejecución	15
		Calidad de trabajo	16
		Discreción	17
	Capacitación	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	18
		Diseño de la capacitación	19
		Implementación de la capacitación	20
		Evaluación de la capacitación	21
Administración de carrera		Inventario de directivos y títulos académicos	22



	Evaluación del potencial de los mismos	23
	Elaboración de un plan individual de formación	24
	Establecimiento de los planes de sustitución	25
	Remuneración básica	26
Remuneración	Incentivos	27, 28
	Prestaciones	29, 30

Nota: Elaboración propia

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

**Tabla 6**

*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1.80	Muy Inadecuado
1.81 – 2.60	Inadecuado
2.61 – 3.40	Ni adecuado ni inadecuado
3.41 – 4.20	Adecuado
4.21 – 5.00	Muy adecuado

Nota: Elaboración propia

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

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado para describir como es la Administración del Talento Humano en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco – 2021. 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 7**

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.879	30

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.879 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

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

Para describir como es la Administración del Talento Humano en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco – 2021, se describe las dimensiones: diseño del puesto, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, administración de carrera, remuneración. Los resultados se presentan a continuación:

**4.2.1 Diseño del puesto**

El objetivo es describir como es el diseño de puestos de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021.

**A) Resultados de los indicadores de la dimensión diseño del puesto**

**Tabla 8**

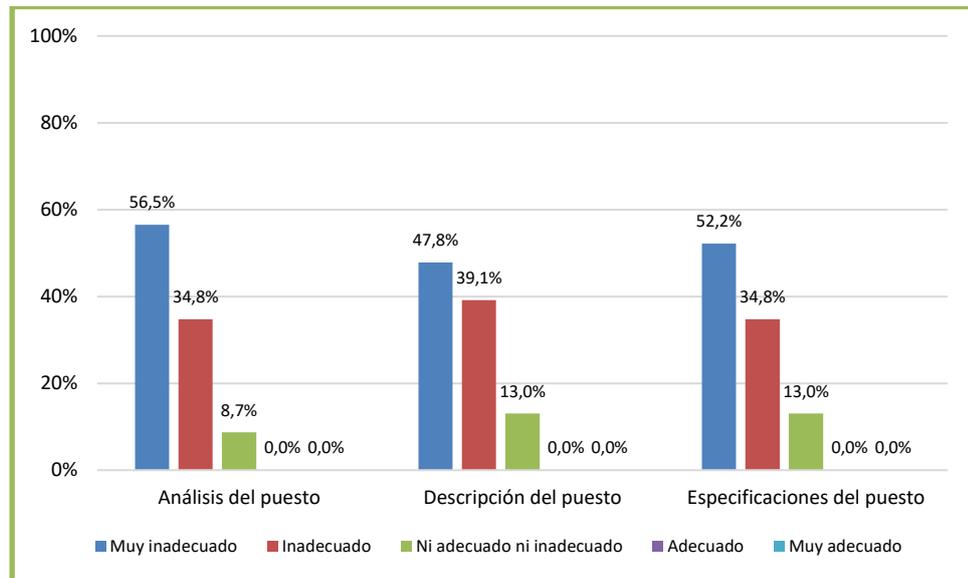
*Indicadores de la dimensión diseño del puesto*

	Análisis del puesto		Descripción del puesto		Especificaciones del puesto	
	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	13	56.5%	11	47.8%	12	52.2%
Inadecuado	8	34.8%	9	39.1%	8	34.8%
Ni adecuado ni inadecuado	2	8.7%	3	13.0%	3	13.0%
Adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 1**

*Indicadores de la dimensión diseño del puesto*



**Interpretación y análisis:**

El 56.5% de los encuestados califico como muy inadecuado el análisis de puesto, el 34.8% lo califico inadecuado, el 8,7% lo califica como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la organización no realiza una recopilación necesaria sobre las características de los puestos, estas son muy básicas, en algunos casos las que se indica en el Manual de Organización y Funciones son muy distintas a las labores que realizan.

El 47.8% de los encuestados califico como muy inadecuado la descripción del puesto, el 39.1% lo califico inadecuado, el 13.0% lo califica como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, en el Manual de Organización y Funciones de la organización no están debidamente descritas las características de los distintos puestos.

El 52.3% de los encuestados califico como muy inadecuado las especificaciones del puesto, el 34.8% lo califico inadecuado, el 13.0% lo califica como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, en el Manual de Organizaciones y Funciones no están debidamente especificados los conocimientos, habilidades y actitudes que



los colaboradores deben poseer para cada puesto, estas especificaciones son muy generales.

## B) Resultados de la dimensión diseño del puesto

**Tabla 9**

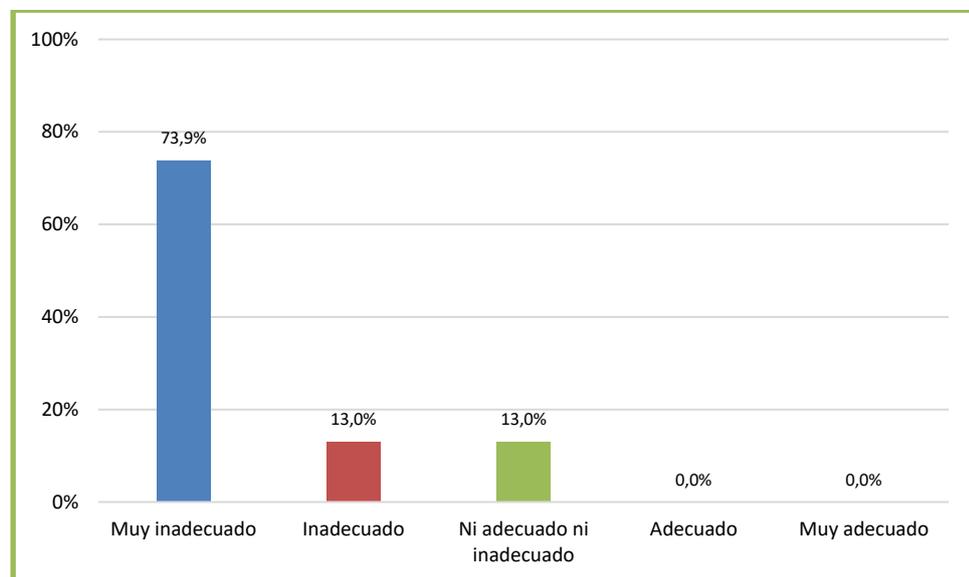
*Diseño del puesto*

	f	%
Muy inadecuado	17	73.9%
Inadecuado	3	13.0%
Ni adecuado ni inadecuado	3	13.0%
Adecuado	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 3**

*Diseño del puesto*



### **Interpretación y análisis:**

El 73.9% de los encuestados califico como muy inadecuado el diseño de puesto, el 13.0% lo califico inadecuado, el 13.0% lo califica como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World



Vision Perú, este proceso no ayuda a determinar la naturaleza de cada puesto, no define con claridad las actividades, funciones que deben realizar y objetivos que se deben cumplir. Tampoco recopila la información sobre los conocimientos, nivel de estudios, experiencias ni actitudes que cada ocupante del puesto debe poseer.

### C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño de puesto

**Tabla 10**

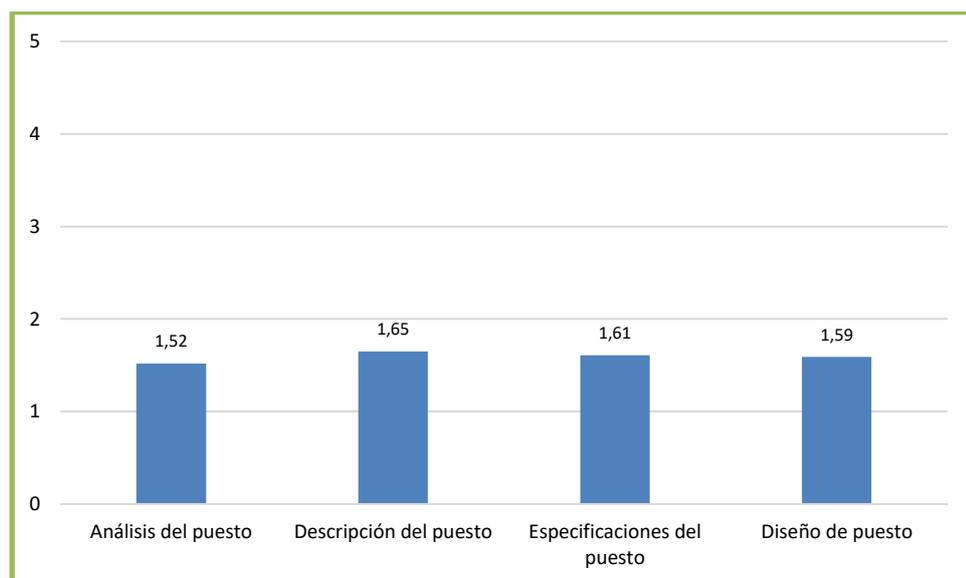
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño de puesto*

	Promedio	Interpretación
Análisis del puesto	1.52	Muy inadecuado
Descripción del puesto	1.65	Muy inadecuado
Especificaciones del puesto	1.61	Muy inadecuado
<b>Diseño de puesto</b>	<b>1.59</b>	<b>Muy inadecuado</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 2**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión diseño de puesto*





### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio del proceso de diseño de puesto, se observa en la figura N°4 que el análisis del puesto tiene un promedio de 1.52 lo cual indica que es muy inadecuado; descripción del puesto tiene un promedio de 1.65 lo cual indica que es muy inadecuado; especificaciones del puesto tiene un promedio de 1.61 lo cual indica que es muy inadecuado; Por lo tanto, el diseño de puesto tienen un promedio de 1.59 lo cual indica que también es muy inadecuado.

Las especificaciones del puesto tienen el promedio más bajo con un 1.61, no se describe las características esenciales de quien ocupara el puesto, no indica con precisión las competencias que el colaborador debe poseer para cumplir sus funciones.

#### 4.2.2 Reclutamiento

El objetivo es describir como es el reclutamiento de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021.

#### A) Resultados de los indicadores de la dimensión reclutamiento

**Tabla 11**

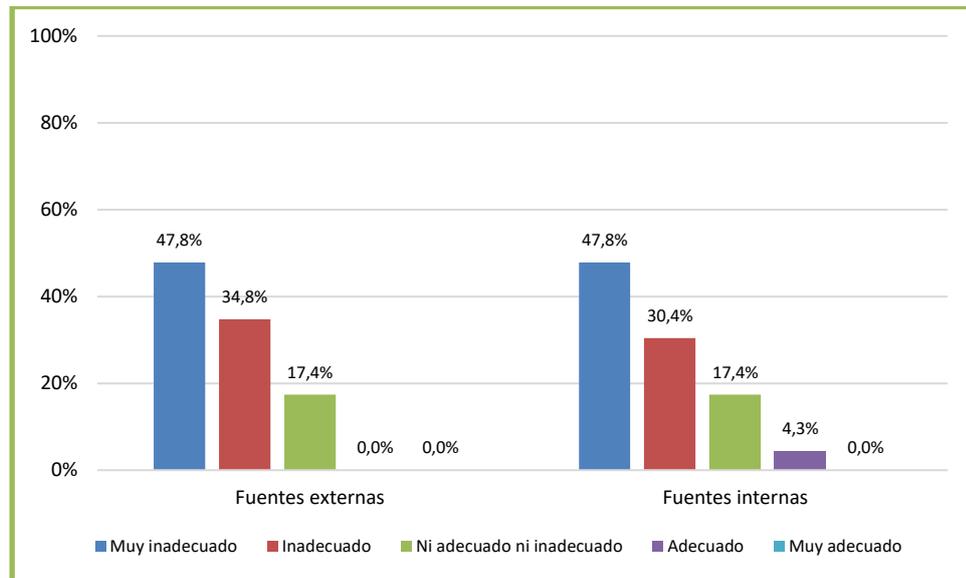
*Indicadores de la dimensión reclutamiento*

	Fuentes externas		Fuentes internas	
	f	%	f	%
Muy inadecuado	11	47.8%	11	47.8%
Inadecuado	8	34.8%	7	30.4%
Ni adecuado ni inadecuado	4	17.4%	4	17.4%
Adecuado	0	0.0%	1	4.3%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 5**

*Indicadores de la dimensión reclutamiento*



**Interpretación y análisis:**

El 47.8% de los encuestados califico como muy inadecuado las fuentes externas, el 34.8% lo califico inadecuado, el 17.4% lo califica como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la ONG atrae a los candidatos externos únicamente a través de las bolsa de trabajo de Coeeci y Bumeran (redes virtuales) y en algunos casos usa la recomendación del boca a boca por lo cual no llega a masificar la convocatoria para buscar un adecuado colaborador, muy pocas veces utiliza otros medios impresos como rueda de negocios o periódico locales.

El 47.8% de los encuestados califico como muy inadecuado las fuentes internas, el 30.4% lo califico inadecuado, el 17.4% lo califica como ni adecuado ni inadecuado, el 4.3% lo califica como adecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, los avisos de convocatorias llegan a través de las fuentes internas (intranet) unas semanas antes de lanzarlas por las fuentes externas, pero no en todos los casos los colaboradores están pendientes de sus correos y tampoco el tiempo es suficiente para preparar la documentación necesaria a presentar como es el caso de la carta de aprobación de sus jefes.



## B) Resultados de la dimensión reclutamiento

**Tabla 12**

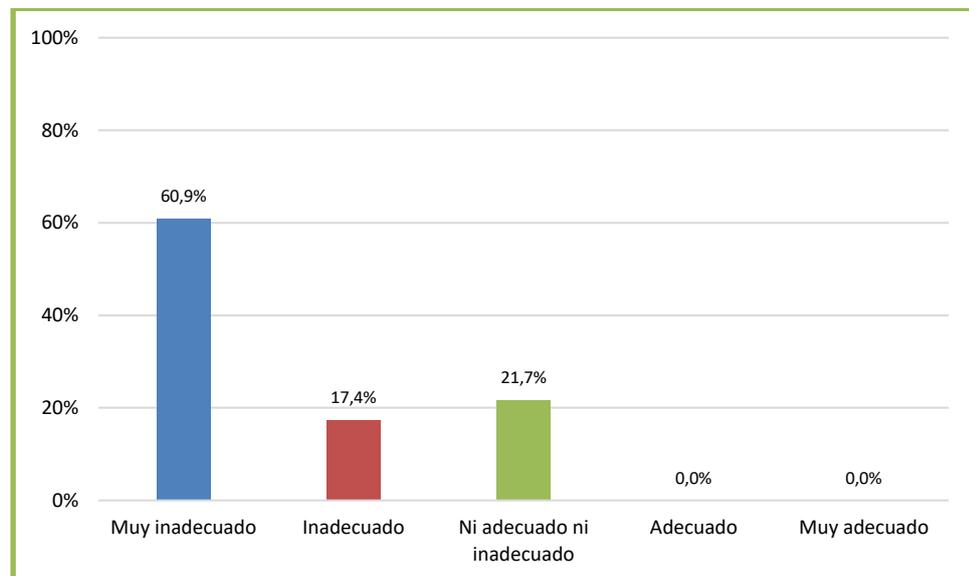
*Reclutamiento*

	f	%
Muy inadecuado	14	60.9%
Inadecuado	4	17.4%
Ni adecuado ni inadecuado	5	21.7%
Adecuado	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 3**

*Reclutamiento*



### **Interpretación y análisis:**

El 60.9% de los encuestados califico como muy inadecuado el proceso reclutamiento, el 17.4% lo califico inadecuado, el 21.7% lo califica como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, el reclutamiento no está atrayendo a los candidatos que posean las capacidades necesarias para los puestos vacantes, así mismo no



atrae a los candidatos realmente interesados a cubrir las vacantes disponibles que oferta la ONG.

**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento**

**Tabla 13**

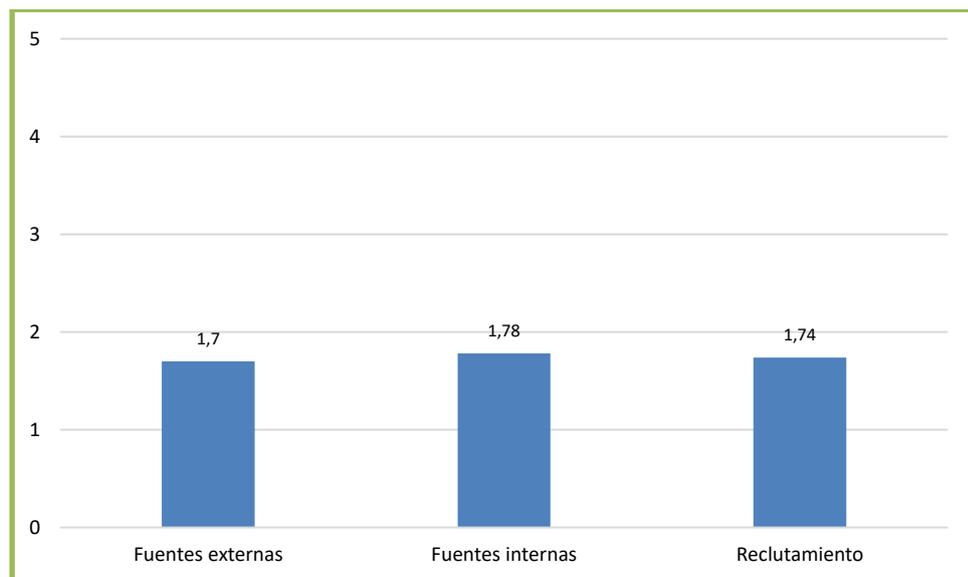
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento*

	Promedio	Interpretación
Fuentes externas	1.70	Muy inadecuado
Fuentes internas	1.78	Muy inadecuado
<b>Reclutamiento</b>	<b>1.74</b>	<b>Muy inadecuado</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 7**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reclutamiento*



**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio del proceso de reclutamiento, se observa en la figura N°7 que las fuentes externas tienen un promedio de 1.7 lo cual indica que es muy inadecuado; las fuentes internas tienen un promedio de 1.78 lo cual indica que es muy inadecuado; Por lo tanto, el reclutamiento tiene un promedio de 1.74 lo cual indica que también es muy inadecuado.



Las fuentes externas tienen el promedio más bajo con un 1.7, la ONG no está utilizando todos los medios externos tan solo algunos medios virtuales para atraer de manera masiva a potenciales candidatos.

### 4.2.3 Selección

El objetivo es describir como es la selección de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021.

#### A) Resultados de los indicadores de la dimensión selección

**Tabla 14**

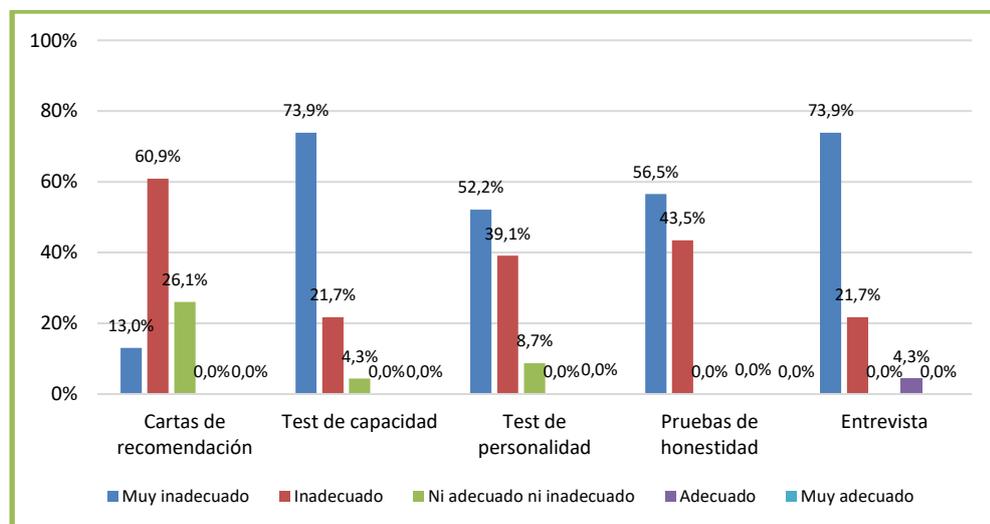
*Indicadores de la dimensión selección*

	Cartas de recomendación		Test de capacidad		Test de personalidad		Pruebas de honestidad		Entrevista	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Muy inadecuado	3	13.0%	17	73.9%	12	52.2%	13	56.5%	17	73.9%
Inadecuado	14	60.9%	5	21.7%	9	39.1%	10	43.5%	5	21.7%
Ni adecuado ni inadecuado	6	26.1%	1	4.3%	2	8.7%	0	0.0%	0	0.0%
Adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 4**

*Indicadores de la dimensión selección*





### **Interpretación y análisis:**

El 60.9% de los encuestados califico como inadecuado las cartas de recomendación, el 26.1% lo califico ni adecuado ni inadecuado, el 13.0% lo califica como muy inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, ONG considera poco importante las cartas de recomendación que los candidatos presentan como parte de sus CV.

El 73.9% de los encuestados califico como muy inadecuado el test de capacidad, el 21.7% lo califico inadecuado, el 4.3% lo califica como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, se realizan las pruebas que evalúan las capacidades pero al ser muy generales son resueltas con facilidad lo que no permite seleccionar el postulantes correcto para el puesto vacante.

El 52.2% de los encuestados califico como muy inadecuado el test de personalidad, el 39.1% lo califico inadecuado, el 8.7% lo califica como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, no se realizan pruebas que evalúen los rasgos, características de personalidad de los candidatos, importante a la hora de tomar la decisión de a quien seleccionar.

El 56.5% de los encuestados califico como muy inadecuado las pruebas de honestidad, el 43.5% lo califico inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, no se realizan pruebas para identificar la honestidad e integridad de los candidatos necesarias para identificar candidatos que se impliquen en robos y otros comportamientos indeseables.

El 73.9% de los encuestados califico como muy inadecuado la entrevista, el 21.7% lo califico inadecuado, el 4.3 lo califico como adecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la entrevista se realiza en grupos lo cual limita a algunos postulantes a participar o mostrar de manera apropiada sus conocimientos, habilidades y actitudes, esta debería realizarse de manera personal, pero es política de la organización realizarlo de esa manera.



## B) Resultados de la dimensión selección

**Tabla 15**

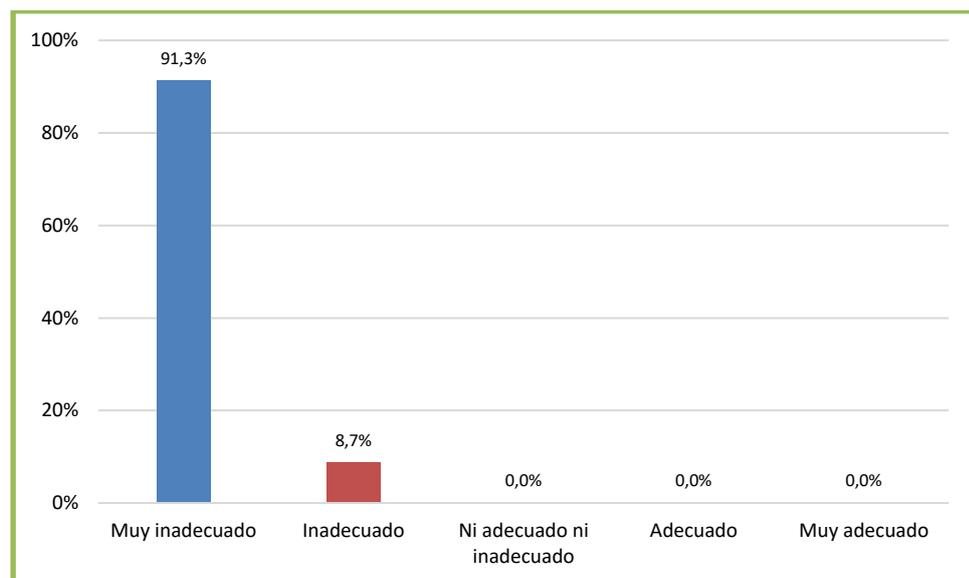
*Selección*

	f	%
Muy inadecuado	21	91.3%
Inadecuado	2	8.7%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0.0%
Adecuado	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 5**

*Selección*



### **Interpretación y análisis:**

El 91.3% de los encuestados califico como muy inadecuado el proceso de selección, el 8.7% lo califico inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la selección no está ayudando a encontrar al colaborador que reúna los requisitos, conocimientos, habilidades, actitudes para el puesto vacante, las técnicas que se están aplicando no se están desarrollando apropiadamente.



### C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección

**Tabla 26**

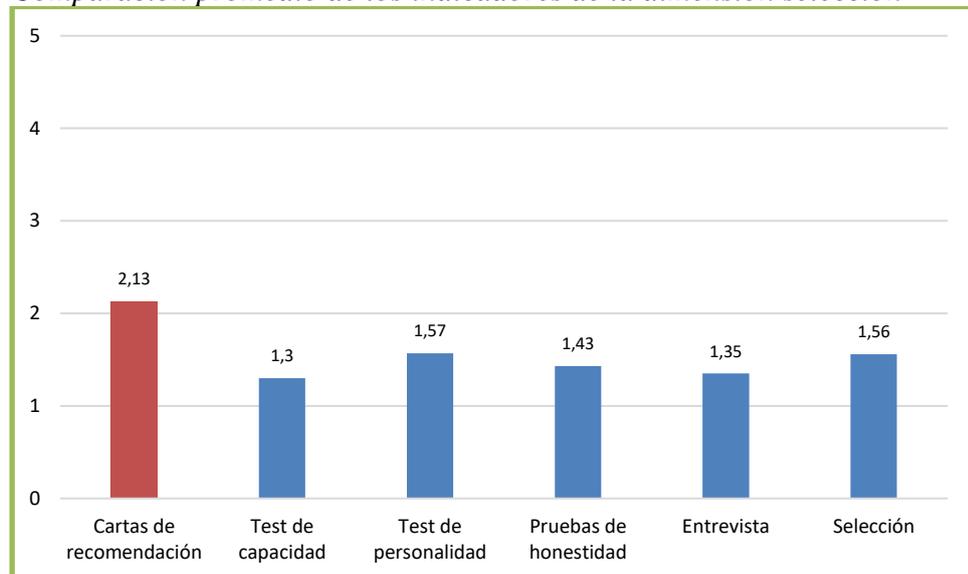
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección*

	Promedio	Interpretación
Cartas de recomendación	2.13	Inadecuado
Test de capacidad	1.30	Muy inadecuado
Test de personalidad	1.57	Muy inadecuado
Pruebas de honestidad	1.43	Muy inadecuado
Entrevista	1.35	Muy inadecuado
<b>Selección</b>	<b>1.56</b>	<b>Muy inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura 10**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión selección*



#### **Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio del proceso de selección, se observa en la figura N°10 que las cartas de recomendación tienen un promedio de 2.13 lo cual indica que es inadecuado, los test de capacidad tienen un promedio de 1.3 lo cual indica que es muy inadecuado, los test de personalidad tienen un promedio de 1.57 lo



cual indica que es muy inadecuado, las pruebas de honestidad tiene un promedio de 1.43 lo que indica que es muy inadecuado, la entrevista tiene un promedio de 1.35 lo que indica que es muy inadecuado; Por lo tanto, la selección tienen un promedio de 1.56 lo cual indica que también es muy inadecuado.

Los test de capacidad con 1.3 de promedio y la entrevista con 1.35 de promedio, son las que obtuvieron los promedios más bajos; la ONG no se está utilizando apropiadamente la entrevista, esta no permite que los postulantes muestren sus capacidades; puede ser la metodología utilizada que es la entrevista en grupo, esta muchas veces no permite que todos los candidatos participen por el tiempo que tienen o porque no todos tienen la suficiente confianza para expresarse cuando están con otras personas. Así mismo los test de capacidad son muy generales y simples por lo mismo son resueltas por la totalidad de los candidatos.

#### 4.2.4 Evaluación de desempeño

El objetivo es describir como es la evaluación de desempeño de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021.

#### A) Resultados de los indicadores de la dimensión evaluación de desempeño

**Tabla 37**

*Indicadores de la dimensión evaluación de desempeño*

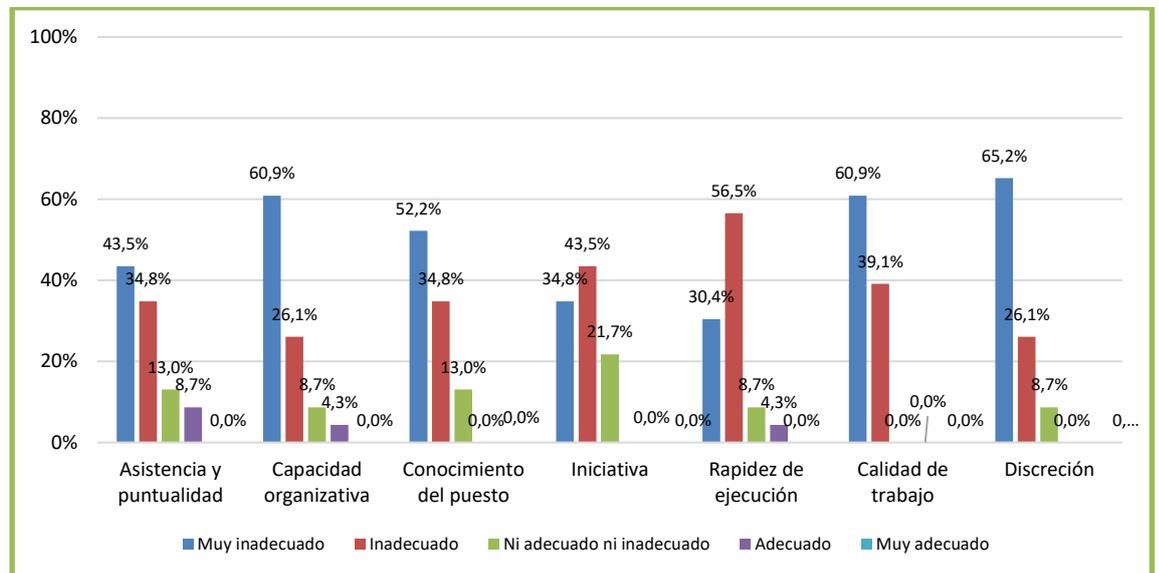
	Asistencia y puntualidad		Capacidad organizativa		Conocimiento del puesto		Iniciativa		Rapidez de ejecución		Calidad de trabajo		Discreción	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	10	43.5%	14	60.9%	12	52.2%	8	34.8%	7	30.4%	14	60.9%	15	65.2%
Inadecuado	8	34.8%	6	26.1%	8	34.8%	10	43.5%	13	56.5%	9	39.1%	6	26.1%
Ni adecuado ni inadecuado	3	13.0%	2	8.7%	3	13.0%	5	21.7%	2	8.7%	0	0.0%	2	8.7%
Adecuado	2	8.7%	1	4.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	4.3%	0	0.0%	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia



**Figura 11**

*Indicadores de la dimensión evaluación de desempeño*



**Interpretación y análisis:**

El 43.5% de los encuestados califico como muy inadecuado la evaluación de la asistencia y puntualidad, el 34.8% lo califico inadecuado, el 13.0 lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 8.7% lo califico como adecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, el registro de asistencia es manual y cada colaborado decide si firma o no, la organización no evalúa esta como una actitud de responsabilidad hacia su trabajo.

El 60.9% de los encuestados califico como muy inadecuado la evaluación de la capacidad organizativa, el 26.1% lo califico inadecuado, el 8.7 lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 4.3 % lo califico como adecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, no utiliza una técnica de evaluación apropiada para valorar a los colaboradores en cuanto a sus capacidades de dividir sus actividades para el logro de sus objetivos y metas.

El 52.2% de los encuestados califico como muy inadecuado la evaluación del conocimiento del puesto, el 34.8% lo califico inadecuado, el 13.0 lo califico como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, no utiliza una técnica conveniente



para evaluar los conocimientos, entendimiento del trabajo, técnicas que los colaboradores poseen para desempeñar sus tareas.

El 43.5% de los encuestados califico como inadecuado la evaluación la iniciativa, el 34.8% lo califico muy inadecuado, el 21.7 lo califico como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, no utiliza técnicas apropiadas para evaluar las formas que los colaboradores poseen para afrontar situaciones que se les presenta en el trabajo.

El 56.5% de los encuestados califico como inadecuado la evaluación de rapidez de la ejecución, el 30.4% lo califico muy inadecuado, el 8.7 lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 4.3 lo califico como adecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, no utiliza técnicas apropiadas que evalúen a los colaboradores en relación al tiempo de ejecución de sus tareas en el logro de sus objetivos.

El 60.9% de los encuestados califico como muy inadecuado la evaluación de calidad de trabajo, el 39.1% lo califico inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, no utiliza técnicas apropiadas que evalúen a los colaboradores en lo que respecta a la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas a los colaboradores.

El 65.2% de los encuestados califico como muy inadecuado la evaluación de la discreción, el 26.1% lo califico inadecuado, el 8.7% lo califico ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, no utiliza técnicas apropiadas que evalúen a los colaboradores en lo que respecta al grado de reserva con la que los colaboradores actúan en su trabajo.

B) **Resultados de la dimensión evaluación de desempeño**

**Tabla 18**

*Evaluación de desempeño*

	f	%
Muy inadecuado	17	73.9%
Inadecuado	4	17.4%

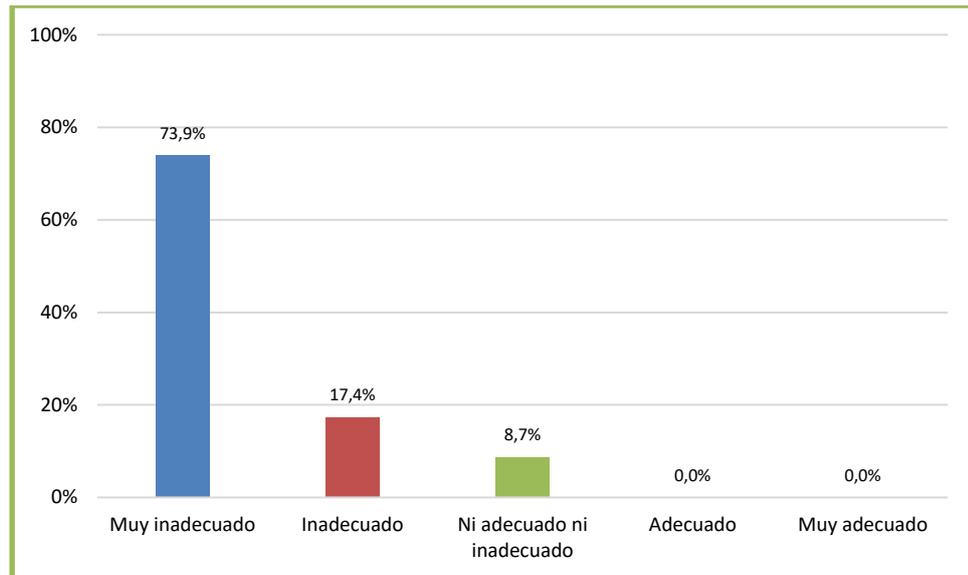


Ni adecuado ni inadecuado	2	8.7%
Adecuado	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

### Figura 12

#### Evaluación de desempeño



#### Interpretación y análisis:

El 73.9% de los encuestados califico como muy inadecuado el proceso de evaluación de desempeño, el 17.4% lo califico inadecuado, el 8.7% lo califico como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, para la evaluación de desempeño no se utilizan las técnicas ni procedimientos apropiados para medir sistemáticamente y periódicamente, la eficacia y la eficiencia del colaborar en el cumplimiento de sus tareas, funciones y responsabilidades.

#### C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación de desempeño



**Tabla 19**

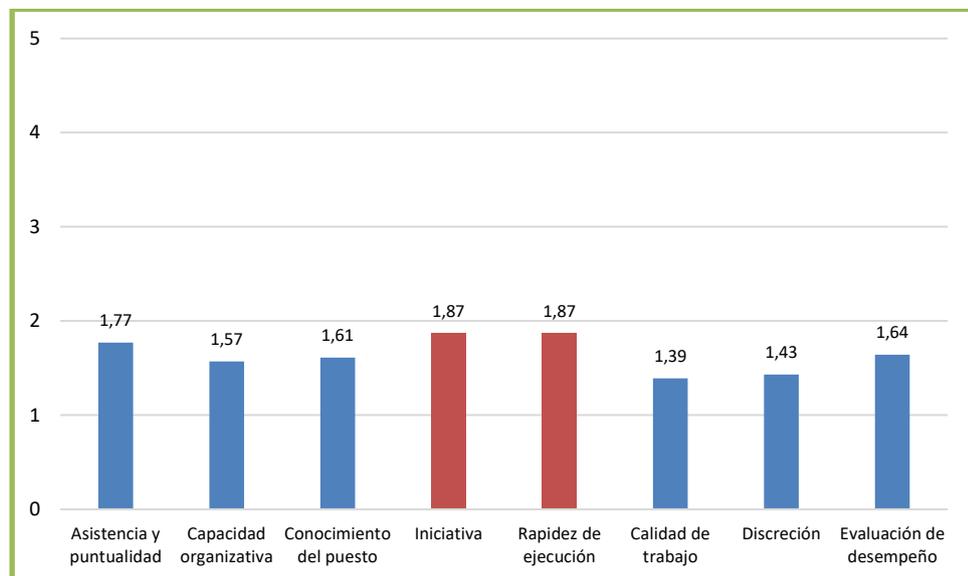
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación de desempeño*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Asistencia y puntualidad	1.77	Muy inadecuado
Capacidad organizativa	1.57	Muy inadecuado
Conocimiento del puesto	1.61	Muy inadecuado
Iniciativa	1.87	Inadecuado
Rapidez de ejecución	1.87	Inadecuado
Calidad de trabajo	1.39	Muy inadecuado
Discreción	1.43	Muy inadecuado
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>1.64</b>	<b>Muy inadecuado</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 13.**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión evaluación de desempeño*



**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio del proceso de evaluación del desempeño, se observa en la figura N°13 que la evaluación de la asistencia y puntualidad tiene



un promedio de 1.77 lo cual indica que es muy inadecuado, la evaluación de la capacidad organizativa tiene un promedio de 1.57 lo cual indica que es muy inadecuado, la evaluación del conocimiento del puesto tiene un promedio de 1.61 lo cual indica que es muy inadecuado, la evaluación de la iniciativa tiene un promedio de 1.87 lo que indica que es inadecuado, la evaluación de la rapidez de la ejecución tiene un promedio de 1.87 lo que indica que es inadecuado, la evaluación de la calidad de trabajo tiene un promedio de 1.39 lo que indica que es muy inadecuado, la evaluación de la discreción tiene un promedio de 1.43 lo que indica que es muy inadecuado; Por lo tanto, la evaluación de desempeño tienen un promedio de 1.64 lo cual indica que también es muy inadecuado.

La evaluación de la calidad de trabajo tiene el promedio más bajo con 1.39; la ONG no está utilizando apropiadamente los procedimientos para evaluar la exactitud, la seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas a los colaboradores.

#### 4.2.5 Capacitación

El objetivo es describir como es la capacitación del personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021.

#### A) Resultados de los indicadores de la dimensión capacitación

**Tabla 204**

*Indicadores de la dimensión capacitación*

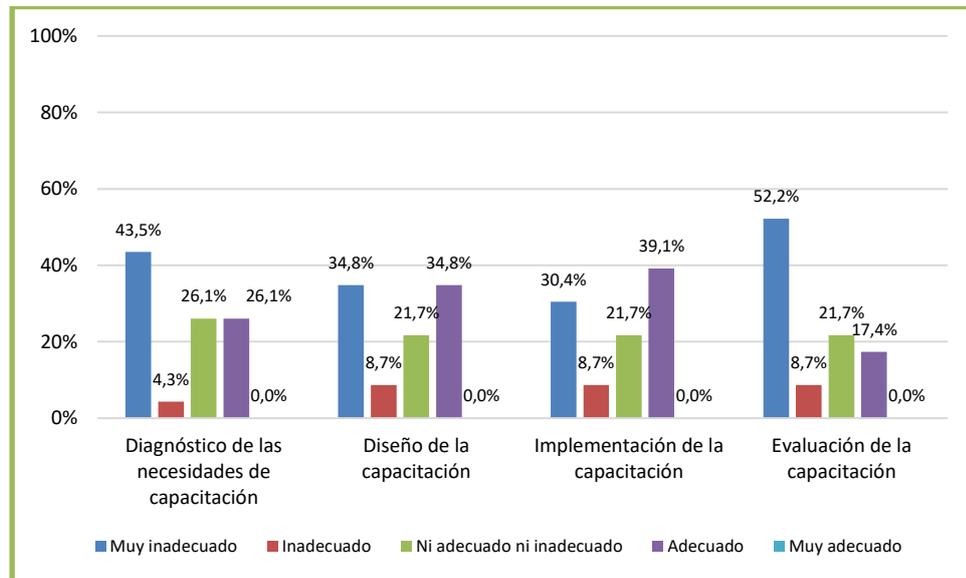
	Diagnóstico de las necesidades de capacitación		Diseño de la capacitación		Implementación de la capacitación		Evaluación de la capacitación	
	f	%	f	%	f	%	F	%
Muy inadecuado	10	43.5%	8	34.8%	7	30.4%	12	52.2%
Inadecuado	1	4.3%	2	8.7%	2	8.7%	2	8.7%
Ni adecuado ni inadecuado	6	26.1%	5	21.7%	5	21.7%	5	21.7%
Adecuado	6	26.1%	8	34.8%	9	39.1%	4	17.4%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia



**Figura 6**

*Indicadores de la dimensión capacitación*



**Interpretación y análisis:**

El 43.5% de los encuestados califico como muy inadecuado el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el 26.1% lo califico ni adecuado ni inadecuado, el otro 26.1% lo califico como adecuado y el 4.3% lo califico inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, si realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación sin considerar muchas veces los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren mejorar.

El 34.8% de los encuestados califico como muy inadecuado el diseño de la capacitación, el otro 34.8% lo califico adecuado, el 21.7% lo califico como ni adecuado ni inadecuado y el 8.7% lo califico inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, en el diseño de las capacitaciones no siempre se consideran las necesidades detectadas, ni se toma en cuenta las características de los colaboradores, estas son muy básicas y repetitivas.

El 39.1% de los encuestados califico como adecuado la implementación de la capacitación, el 30.4% lo califico como muy inadecuado, el 21.7% lo califico como ni adecuado ni inadecuado y el 8.7% lo califico inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la implementación de la capacitación no siempre considera la especialidad de los capacitadores, el lugar, las instalaciones, el cronograma, muchas veces las



capacitaciones se dan en horarios poco apropiados y los colaboradores no pueden detenerse a prestar toda su atención a las mismas.

El 52.2% de los encuestados califico como muy inadecuado la evaluación de la capacitación, el 21.7% lo califico como ni adecuado ni inadecuado, el 17.4 lo califico como adecuado y el 8.7% lo califico inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, no siempre se da una evaluación posterior que mida el impacto que tuvo la capacitación sobre cada colaborador y el equipo.

## B) Resultados de la dimensión capacitación

**Tabla 21**

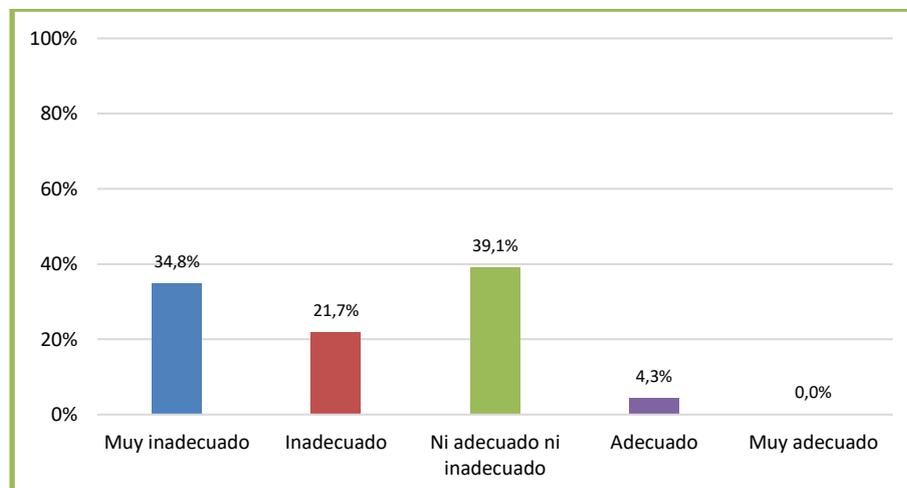
*Capacitación*

	f	%
Muy inadecuado	8	34.8%
Inadecuado	5	21.7%
Ni adecuado ni inadecuado	9	39.1%
Adecuado	1	4.3%
Muy adecuado	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 15**

*Capacitación*





**Interpretación y análisis:**

El 39.1% de los encuestados califico como ni adecuado ni inadecuado el proceso de capacitación, el 34.8% lo califico muy inadecuado, el 21.7% lo califico como inadecuado, el 4.3 lo califico como adecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la capacitación no es apropiada, no ofrece las condiciones necesarias para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo, no facilita una actualización permanente en los temas que los colaboradores requieren para mejorar sus niveles de productividad.

**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión capacitación**

**Tabla 22**

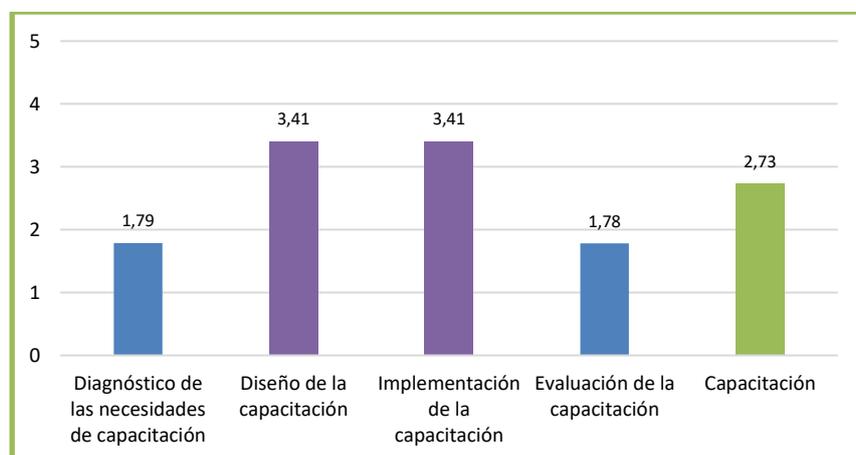
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión capacitación*

	Promedio	Interpretación
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	1.79	Muy inadecuado
Diseño de la capacitación	3.41	Adecuado
Implementación de la capacitación	3.41	Adecuado
Evaluación de la capacitación	1.78	Muy inadecuado
<b>Capacitación</b>	<b>2.73</b>	<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 16**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión capacitación*





### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio del proceso de capacitación, se observa en la figura N°16 que el diagnóstico de las necesidades de capacitación tiene un promedio de 1.79 lo cual indica que es muy inadecuado, el diseño de la capacitación tiene un promedio de 3.41 lo cual indica que es adecuado, la implementación de la capacitación tiene un promedio de 3.41 lo cual indica que es adecuado, la evaluación de la capacitación tiene un promedio de 1.78 lo que indica que es muy inadecuado; Por lo tanto, la capacitación tiene un promedio de 2.73 lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado

La evaluación de la capacitación tiene el promedio más bajo con 1.78; la ONG no aplica una evaluación a las capacitaciones que realiza lo que no permite poder determinar si fue exitosa, si realmente tuvo un impacto en los colaboradores para mejorar sus niveles de productividad.

#### 4.2.6 Administración de carrera

El objetivo es describir como es la administración de carrera de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021.

#### A) Resultados de los indicadores de la dimensión administración de carrera

**Tabla 235**

*Indicadores de la dimensión administración de carrera*

	Inventario de directivos y títulos académicos		Evaluación del potencial de los mismos		Elaboración de un plan individual de formación		Establecimiento de los planes de sustitución	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	7	30.4%	7	30.4%	9	39.1%	6	26.1%
Inadecuado	3	13.0%	5	21.7%	2	8.7%	0	0.0%
Ni adecuado ni inadecuado	6	26.1%	2	8.7%	3	13.0%	9	39.1%
Adecuado	7	30.4%	9	39.1%	9	39.1%	8	34.8%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

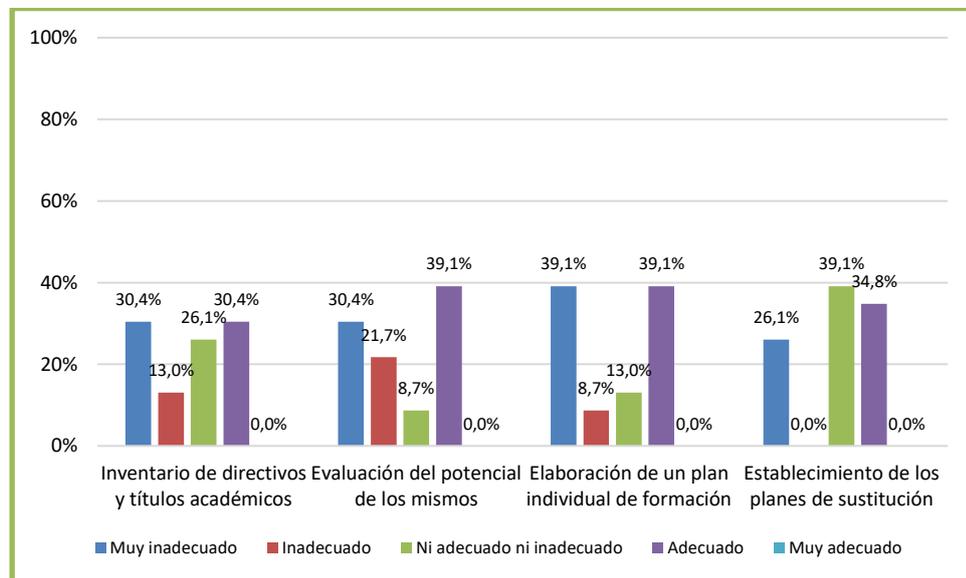


<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------	-----------	-------------	-----------	-------------	-----------	-------------

Nota. Elaboración propia

**Figura 7.**

*Indicadores de la dimensión administración de carrera*



### Interpretación y análisis:

El 30.4% de los encuestados califico como muy inadecuado el inventario de directivos y títulos académicos, el otro 30.4% lo califico como adecuado, el 26.1% lo califico como ni adecuado ni inadecuado y el 13.0% lo califico inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, se cuenta con una base de datos donde se registra información de los colaboradores en relación a su preparación intelectual, pero esta no siempre está actualizada.

El 39.1% de los encuestados califico como adecuado la evaluación del potencial de los mismos, el 30.4% lo califico como muy inadecuado, el 21.7% lo califico como inadecuado y el 8.7% lo califico como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la base de datos de la organización no siempre está actualizada con la información relacionada a aptitudes y actitudes de lo colaboradores, siendo difícil medir el potencial de cada colaborador.

El 39.1% de los encuestados califico como adecuado la elaboración de un plan de individual de formación, el otro 39.1% lo califico como muy inadecuado, el



13.0% lo califico como ni adecuado ni inadecuado y el 8.7% lo califico como inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, se cuenta con un plan individual de formación para cada colaborador pero este no es el más apropiado, no siempre permite que mejoren sus competencias.

El 39.1% de los encuestados califico como ni adecuado ni inadecuado el establecimiento de los planes de sustitución, el 34.8% lo califico como adecuada, el 26.1% lo califico como muy inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la organización cuenta con un plan de sustitución que incluya procesos de rotación de puestos, pero esta no es para todos los colaboradores, cuando los jefes inmediatos entran en vacaciones se cubre los puesto utilizando el plan de sustitución pero no se considera a todos los operadores, excluyendo a una gran parte de estos (operador es el puesto más bajo dentro de la ONG).

## B) Resultados de la dimensión administración de carrera

**Tabla 246**

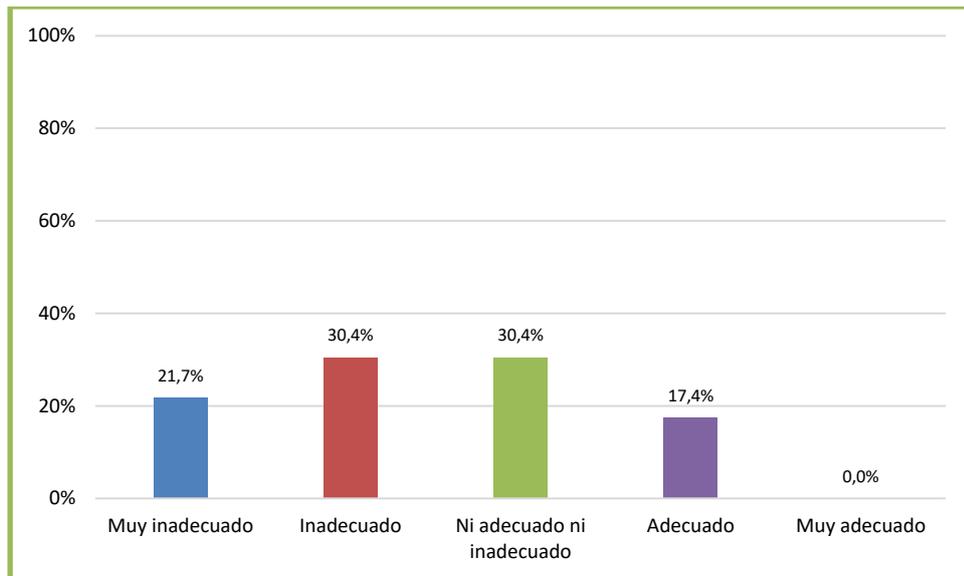
*Administración de carrera*

	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy inadecuado	5	21.7%
Inadecuado	7	30.4%
Ni adecuado ni inadecuado	7	30.4%
Adecuado	4	17.4%
Muy adecuado	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

## **Figura 18**

*Administración de carrera*



### Interpretación y análisis:

El 30.4% de los encuestados califico como ni adecuado ni inadecuado el proceso de administración de carrera, el otro 30.4% lo califico como inadecuado, el 21.7% lo califico como muy inadecuado, el 17.4 lo califico como adecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la organización no la desarrolla apropiadamente, se cuenta con las herramientas necesarias para su ejecución como es la bases de datos pero no está actualizada, así mismo en los planes de sustitución no se considera ni se da la misma oportunidad a todos los colaboradores de la organización.

### C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión administración de carrera

**Tabla 25**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión administración de carrera*

	Promedio	Interpretación
Inventario de directivos y títulos académicos	3.43	Adecuado
Evaluación del potencial de los mismos	3.41	Adecuado
Elaboración de un plan individual de formación	3.42	Adecuado

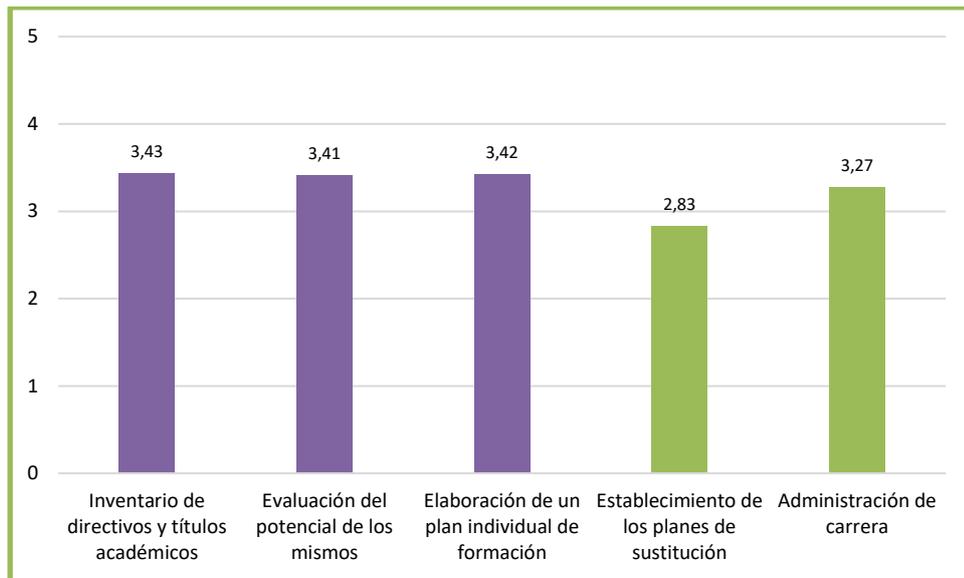


Establecimiento de los planes de sustitución	2.83	Ni adecuado ni inadecuado
<b>Administración de carrera</b>	<b>3.27</b>	<b>Ni adecuado ni inadecuado</b>

Nota. Elaboración propia

### Figura 8

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión administración de carrera*



### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio del proceso de administración de carrera, se observa en la figura N°19 que el inventario de directivos y títulos académicos tiene un promedio de 3.43 lo cual indica que es adecuado, evaluación del potencial de los mismos tiene un promedio de 3.41 lo cual indica que es adecuado, la elaboración de un plan individual de formación tiene un promedio de 3.42 lo cual indica que es adecuado, el establecimiento de los planes de sustitución tiene un promedio de 2.83 lo que indica que es ni adecuado ni inadecuado; Por lo tanto, la administración de carrera tiene un promedio de 3.27 lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado

Los planes de sustitución tiene el promedio más bajo con 2.83; la ONG cuenta con un plan de sustitución sin embargo no es el más apropiado ya que no considera a todos los colaboradores.



#### 4.2.7 Remuneración

El objetivo es describir como es la remuneración del personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – Cusco - 2021.

#### A) Resultados de los indicadores de la dimensión remuneración

**Tabla 26**

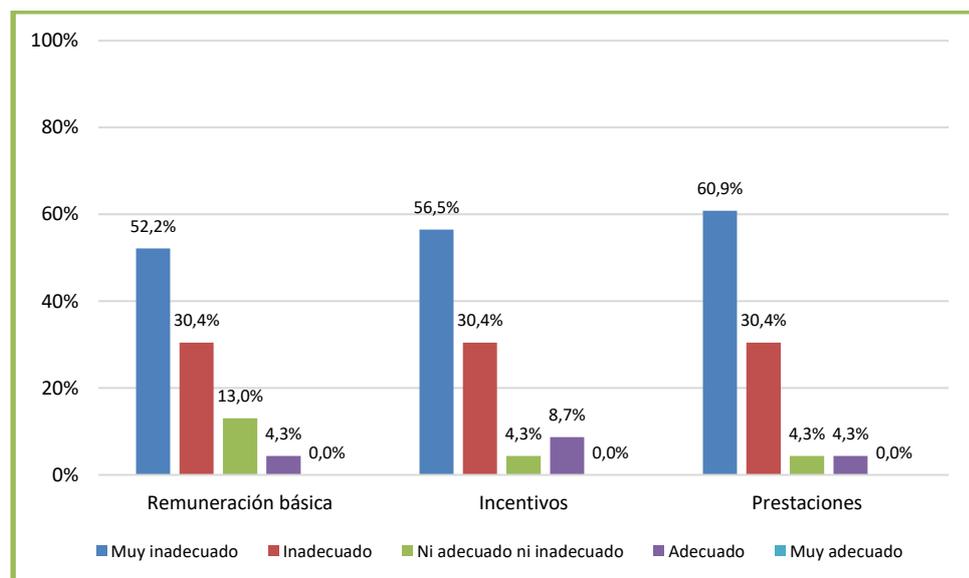
*Indicadores de la dimensión remuneración*

	Remuneración básica		Incentivos		Prestaciones	
	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	12	52.2%	13	56.5%	14	60.9%
Inadecuado	7	30.4%	7	30.4%	7	30.4%
Ni adecuado ni inadecuado	3	13.0%	1	4.3%	1	4.3%
Adecuado	1	4.3%	2	8.7%	1	4.3%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 9**

*Indicadores de la dimensión remuneración*



#### Interpretación y análisis:

El 52.2% de los encuestados califico como muy inadecuado la remuneración básica, el 30.4% lo califico como inadecuada, el 13.0% lo califico como ni



adecuado ni inadecuado, el 4.3% lo califico como adecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, perciben una remuneración básica que no les permite satisfacer sus necesidades y expectativas, consideran que el trabajo que realizan es superior a la remuneración que perciben.

El 56.5% de los encuestados califico como muy inadecuado los incentivos, el 30.4% lo califico como inadecuada, el 8.7% lo califico como adecuado, el 4.3% lo califico como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la organización no tiene como política el pago de incentivos como recompensa por las metas y objetivos cumplidos.

El 60.9% de los encuestados califico como muy inadecuado las prestaciones, el 30.4% lo califico como inadecuada, el 4.3% lo califico como adecuado, el otro 4.3% lo califico como ni adecuado ni inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la organización cumple con otorgar las prestaciones de ley sin embargo no estarían percibiendo otros beneficios que son necesarios por el tipo de labor que realizan ya que muchas veces los colaboradores se desplazan a otras zonas a realizar sus actividades siendo necesario cubrir su alimentación y transporte, en ese sentido la organización no les otorga este tipo de prestaciones.

## B) Resultados de la dimensión remuneración

**Tabla 77**

*Remuneración*

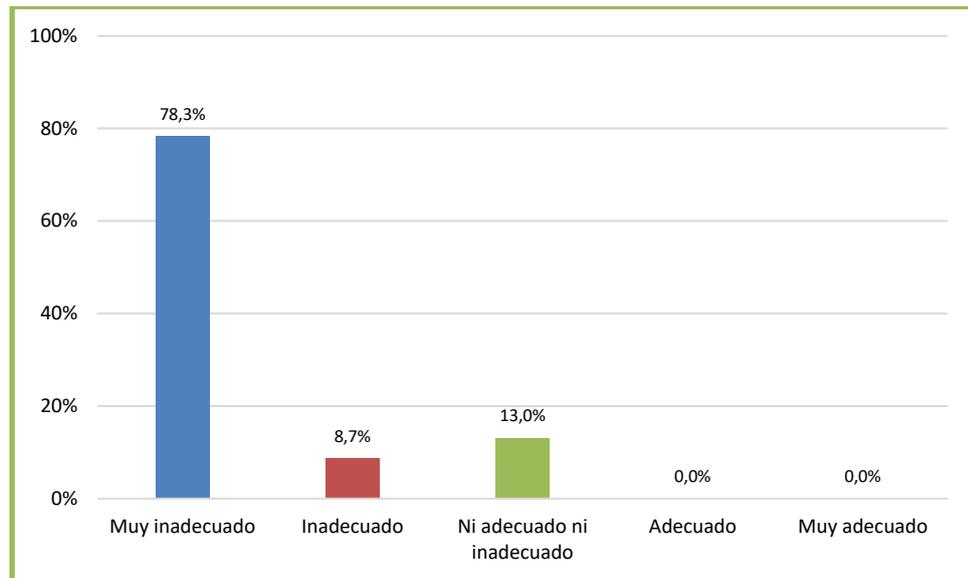
	f	%
Muy inadecuado	18	78.3%
Inadecuado	2	8.7%
Ni adecuado ni inadecuado	3	13.0%
Adecuado	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia



**Figura 21**

*Remuneración*



**Interpretación y análisis:**

El 78.3% de los encuestados califico como muy inadecuado el proceso de remuneración, el 13.0% lo califico ni adecuado ni inadecuado, el 8.7% lo califico como inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, perciben una remuneración que no compensa su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, la remuneración básica no satisface sus necesidades, no les otorgan incentivos por el cumplimiento de sus metas, perciben las prestaciones que son de ley, sin embargo otras prestaciones como alimentación y transporte que por el tipo de trabajo que realizan es necesario no son otorgados por la organización.

**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración**

**Tabla 88**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración*

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Remuneración básica	1.70	Muy inadecuado
Incentivos	1.80	Muy inadecuado

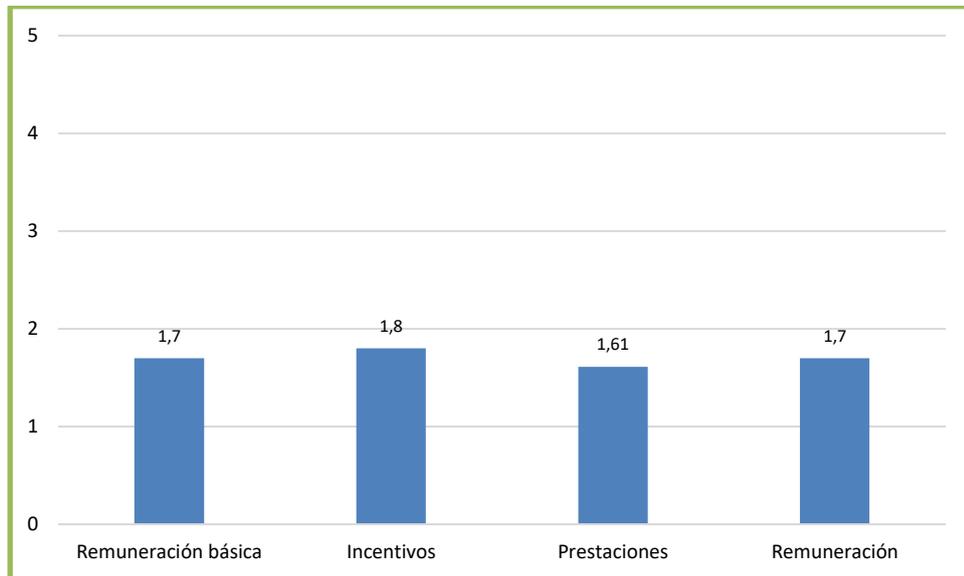


Prestaciones	1.61	Muy inadecuado
<b>Remuneración</b>	<b>1.70</b>	<b>Muy inadecuado</b>

Nota. Elaboración propia

### Figura 10

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión remuneración*



### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio del proceso de remuneración, se observa en la figura N°22 que la remuneración básica tiene un promedio de 1.7 lo cual indica que es muy inadecuado, los incentivos tienen un promedio de 1.8 lo cual indica que es muy inadecuado, las prestaciones tienen un promedio de 1.61 lo cual indica que es muy inadecuado; Por lo tanto, la remuneración tiene un promedio de 1.7 lo cual indica que es muy inadecuado

Las prestaciones tienen el promedio más bajo con 1.61; la ONG otorga las prestaciones de ley, sin embargo los otros tipos de prestaciones muy requeridos por los colaboradores como es la alimentación y transporte no son otorgados, estas son muy demandadas por las actividades que los colaboradores realizan fuera de su puesto de trabajo, sobre todo cuando se desplazan a otros lugares.



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

**Tabla 99**

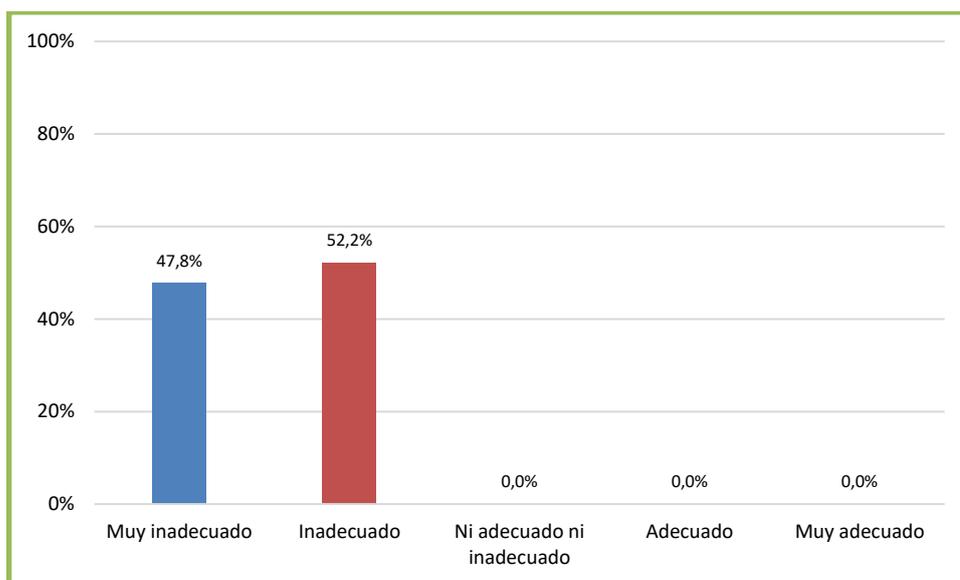
*Administración del talento humano*

	f	%
Muy inadecuado	11	47.8%
Inadecuado	12	52.2%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0.0%
Adecuado	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Nota. Elaboración propia

**Figura 11**

*Mezcla de promoción*



#### **Interpretación y análisis:**

El 52.2% de los encuestados califico como inadecuado la administración del talento humano, el 47.8% lo califico como muy inadecuado; de acuerdo a lo que manifiestan los colaboradores de la ONG World Vision Perú, la organización no establece las políticas necesarias para gestionar a los colaboradores, tampoco está aplicando los procesos técnicos especializados de forma apropiada, lo que genera que las competencias de los



colaboradores no se desarrollen, generando la desmotivación de los mismos y la falta de compromiso para el logro de los objetivos personales y organizacionales.

**A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable administración del talento humano**

**Tabla 30**

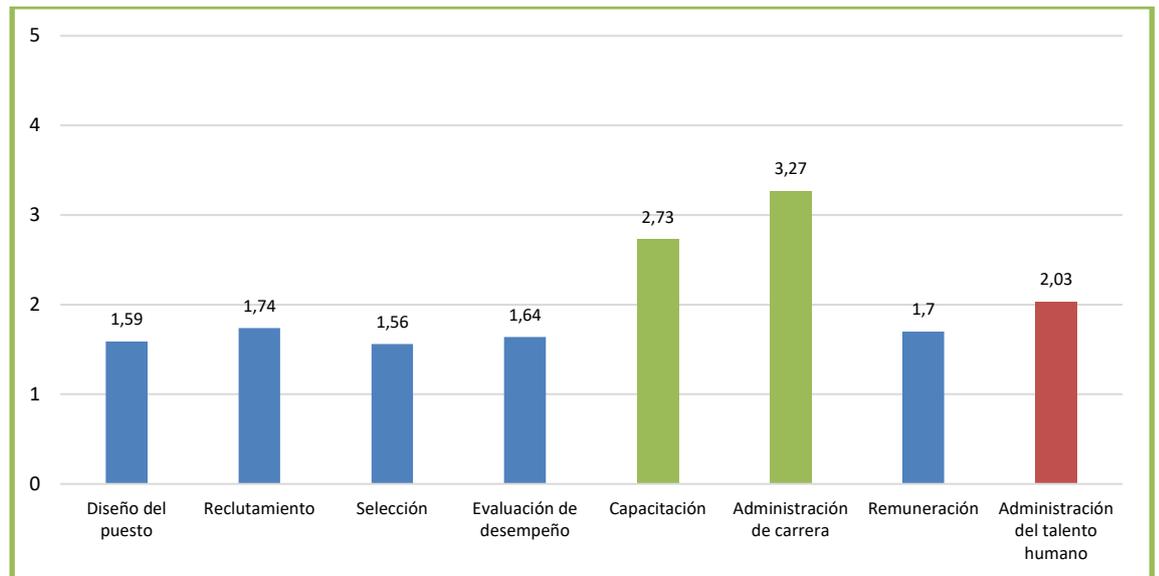
*Comparación promedio de las dimensiones de la variable administración del talento humano*

	Promedio	Interpretación
Diseño del puesto	1.59	Muy inadecuado
Reclutamiento	1.74	Muy inadecuado
Selección	1.56	Muy inadecuado
Evaluación de desempeño	1.64	Muy inadecuado
Capacitación	2.73	Ni adecuado ni inadecuado
Administración de carrera	3.27	Ni adecuado ni inadecuado
Remuneración	1.70	Muy inadecuado
<b>Administración del talento humano</b>	<b>2.03</b>	<b>Inadecuado</b>

Nota. Elaboración propia

**Figura 24**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable administración del talento humano*



### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio de la administración del talento humano, se observa en la figura N°24 que el diseño del puesto tiene un promedio de 1.59 lo cual indica que es muy inadecuado, el reclutamiento tiene un promedio de 1.74 lo cual indica que es muy inadecuado, la selección tiene un promedio de 1.56 lo cual indica que es muy inadecuado, la evaluación de desempeño tiene un promedio de 1.64 lo cual indica que es muy inadecuado, la capacitación tiene un promedio de 2.73 lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado, la administración de carrera tiene un promedio de 3.27 lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado, la remuneración tiene un promedio de 1.7 lo cual indica que es muy inadecuado; Por lo tanto, la administración del talento humano tiene un promedio de 2.03 lo cual indica que es muy inadecuado.

El proceso de selección tienen el promedio más bajo con 1.56; la ONG no está utilizando adecuadamente las técnicas que funcionen como un filtro que solo permite ingresar a la organización a las personas que cuentan con las características y competencias deseadas y necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.



## CAPITULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Hallazgos más significativos y relevantes

La presente investigación tuvo como objetivo describir como es la Administración del Talento humano en la Organización No Gubernamental Word Visión Cusco 2021, el resultado al que se arribó es que la Administración de talento humano es inadecuada, con un promedio de 2.03, siendo este el más significativo y relevante hallazgo.

Otro hallazgo importante es que de las siete dimensiones estudiadas, cinco (diseño del puesto, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y remuneración) tienen un promedio que las califica como muy inadecuadas y dos (capacitación, administración de carrera) tiene un promedio que las califica como ni adecuadas ni inadecuadas.

La dimensión que obtuvo el promedio más bajo es el proceso de Selección con un promedio de 1.56 resultado que muestra, en opinión de los encuestados, que la ONG Word Visión no aplica apropiadamente las técnicas de selección como la entrevista y test de capacidad para que funcionen como un filtro que solo permite ingresar a la organización a los colaboradores que cuentan con las competencias deseadas y necesarias para el logro de los objetivos organizacionales. Los indicadores test de capacidad y la entrevista, son las que obtuvieron los promedios más bajos; la ONG no está utilizando apropiadamente la entrevista, esta no permite que los postulantes muestren sus capacidades; puede ser la metodología utilizada que es la entrevista en grupo, esta muchas veces no permite que todos los candidatos participen por el tiempo que tienen o porque no todos tienen la suficiente confianza para expresarse cuando están con otras personas. Así mismo los test de capacidad son muy generales y simples por lo mismo son resueltas por la totalidad de los candidatos.

Por otra parte los resultados de la investigación muestran que la dimensión proceso de Administración de Carrera obtuvo el promedio más alto de 3.27, de acuerdo a lo manifestado por los colaboradores la organización no la desarrolla apropiadamente, a pesar de contar con las herramientas necesarias como una base de datos con información de los colaboradores para su ejecución, sin embargo en los planes de sustitución no se considera ni se da la misma oportunidad a todos los colaboradores.



Otra dimensión que es relevante considerar es el proceso de Remuneración que obtuvo el promedio de 1.7 que la califica como muy inadecuada; en opinión de los colaboradores la ONG Word Visión Cusco, perciben una remuneración que no compensa su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, los indicadores remuneración básica no satisface sus necesidades, no se otorga incentivos por el cumplimiento de metas, se perciben las prestaciones que son de ley, sin embargo otras prestaciones como alimentación y transporte que son solicitadas por los colaboradores no son otorgadas.

En general la Administración del Talento humano y sus procesos técnicos especializados son muy importantes para las organizaciones sobre todo para la toma de decisiones, manejo de personal entre otros; sus falencias tienen repercusión directa en los resultados de las organizaciones, por ello los resultados del presente estudio muestran diversas deficiencias en referencia a la administración del talento humano, en la ONG Word Visión que deben ser superadas por la gerencia y el equipo en general.

## **5.2. Limitaciones del estudio**

La limitante más importante que se presentó en la investigación fue la desconfianza de los colaboradores que laboran en la ONG Word Visión Cusco, al momento de la recolección de datos por el temor a posibles represalias por parte de la organización; por otro lado los horarios y salidas de campo de los colaboradores no ayudaron en la aplicación del instrumento; sin embargo con el apoyo del administrador se pudo acceder a cada uno de los colaboradores en sus respectivas áreas y con una buena comunicación con cada colaborador se obtuvo la información necesaria para la investigación.

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

Los estudios realizados sobre la Administración del Talento Humano son diversos por la importancia que esta tiene para gestión y conducción de las organizaciones en general; según Chiavenato citado por Vallejo (2016) “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p.19).



Tomando en consideración lo que indica Vallejo, que es necesario un conjunto de políticas y prácticas para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas que laboran en las organizaciones; se puede apreciar que en la investigación desarrollada en la ONG Word Visión, los procesos técnicos como el reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño no se desarrollan adecuadamente.

En la investigación realizada por Chávez (2015), sobre la Administración del Talento Humano en el Arzobispado del Cusco –2014, arriba a la conclusión que el 85.25% del personal que labora en el Arzobispado del Cusco, considera que la administración del talento humano es bajo; muy similar al resultado de la investigación realizada en la ONG Word Visión Cusco 2021, que arribó a la conclusión que la Administración del talento humano es inadecuado con un promedio de 2.03, es importante considerar que ambas investigaciones son realizadas en organizaciones de régimen privado.

Así mismo en la investigación realizada por Álvarez (2020) Gestión del talento humano en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, Agencia Sicuani - 2020, llega a la siguiente conclusión que la gestión del talento humano en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Sicuani, se encuentra en un nivel malo, con un promedio de 2.56; igualmente es similar al resultado que arribó el trabajo de investigación en la ONG Word Visión; pasa algo similar con los resultados de las dimensiones admisión de personas (reclutamiento y selección) en la investigación realizada se encuentran en un nivel malo, de la misma forma en la presente investigación que son calificadas como muy inadecuadas; el proceso de compensación se encuentra en un nivel malo que coincide con los resultados de la investigación que la remuneración es muy inadecuada; lo mismo ocurre con el proceso de desarrollo de personas que tiene un nivel regular que es similar a la presente investigación que califica la capacitación como ni adecuado ni inadecuado; donde sí se aprecia una diferencia es en la dimensión evaluación de personas que es de nivel regular en la presente investigación la evaluación de desempeño es calificado como muy inadecuado.



#### 5.4. Implicancias de la investigación

La presente investigación constituye una contribución al estudio y al conocimiento de la variable administración de talento humano, en una realidad diferente como son las organizaciones no gubernamentales, en esa perspectiva esta investigación servirá como referente para otras investigaciones en realidades similares, por otra parte la investigación ha permitido a los investigadores observar otras situaciones problemáticas no investigadas como es el compromiso organizacional y satisfacción laboral. Por lo tanto es de suma importancia realizar estudios que permitan a las organizaciones mejorar estos elementos que son fundamentales para mantener satisfechos a sus colaboradores atendiendo y preservando su bienestar físico y mental en su lugar de trabajo.



## CONCLUSIONES

A partir de los resultados arribados en la investigación desarrollada, se llega a las siguientes conclusiones:

Primero: La variable Administración del Talento Humano, ha sido calificada como inadecuada, con un promedio de 2.03; la ONG Word Visión Cusco, no establece las políticas necesarias para gestionar a los colaboradores, tampoco está aplicando los procesos técnicos especializados de forma apropiada, lo que genera que las competencias de los colaboradores no se desarrollen adecuadamente, los colaboradores están desmotivación en relación a su remuneración y a los otros procesos especializados como la evaluación de desempeño, reclutamiento, selección de personal, que repercute en el logro de los objetivos personales y organizacionales.

Segundo: La dimensión proceso de Diseño de puesto, ha sido calificado como muy inadecuado con un promedio de 1.59; la ONG Word Visión Cusco, no desarrolla este proceso de tal forma que ayude a determinar la naturaleza de cada puesto, no define con claridad las actividades, funciones que deben realizar y objetivos que se deben cumplir. Tampoco recopila la información sobre los conocimientos, nivel de estudios, experiencias ni actitudes que cada ocupante del puesto debe poseer.

Tercero: La dimensión proceso de Reclutamiento, ha sido calificado como muy inadecuado con un promedio de 1.79; la ONG Word Visión Cusco; no está utilizando adecuadamente el reclutamiento para atraer los candidatos que posean las capacidades necesarias para los puestos vacantes, ni a los que estén realmente interesados a cubrir las vacantes disponibles que oferta la ONG.

Cuarto: La dimensión proceso de Selección, ha sido calificado como muy inadecuado con un promedio de 1.56; la ONG Word Visión Cusco, no está aplicando las técnicas de selección (entrevista, test de conocimientos, test de personalidad, etc) adecuadas para encontrar al colaborador que reúna los requisitos, conocimientos, habilidades, actitudes para el puesto vacante.

Quinto: La dimensión proceso de Evaluación de desempeño, ha sido calificado como muy inadecuado, la ONG Word Visión Cusco, no está utilizando las técnicas ni procedimientos apropiados para medir sistemáticamente y periódicamente, la eficacia y la eficiencia de sus colaboradores, en relación al cumplimiento de sus tareas, funciones y responsabilidades.



Sexto: La dimensión proceso de Capacitación, ha sido calificado como ni adecuado ni inadecuado, la ONG Word Visión, no realiza una capacitación apropiada, no ofrece las condiciones necesarias para que el personal desarrolle sus niveles de competencias profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo, no facilita una actualización permanente en los temas que los colaboradores requieren para mejorar sus niveles de productividad.

Séptimo: La dimensión proceso de Administración de carrera, ha sido calificado como ni adecuado ni inadecuado, la ONG Word Visión, no la desarrolla apropiadamente, se cuenta con las herramientas necesarias para su ejecución como es la bases de datos con la información de los colaboradores sin embargo no está actualizada, así mismo en los planes de sustitución no se considera ni se da la misma oportunidad a todos los colaboradores de la organización.

Octavo: La dimensión proceso de Remuneración, ha sido calificado como muy inadecuado, la ONG Word Visión, no otorga una remuneración que no compense el trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades de los colaboradores. La remuneración básica no satisface sus necesidades ni expectativas, no se otorgan incentivos por el cumplimiento de sus metas, se perciben las prestaciones de ley, sin embargo otras prestaciones como alimentación y transporte que por el tipo de trabajo que realizan es necesario no son otorgados por la organización.



## RECOMENDACIONES

A los directivos de la ONG Word Visión Oficina Cusco, se recomienda lo siguiente:

Primero: A la ONG Word Visión Cusco, se recomienda para mejorar la Administración del talento humano, implementar las Políticas de Recursos Humanos que establezcan las estrategias diseñadas y pensadas para gestionar al recurso humano de la organización, considerando su captación, retención y crecimiento dentro de la organización. Para ello es importante establecer con claridad los procesos técnicos especializados de recursos humanos a ser desarrollados por la organización y establecer los procedimientos más adecuados para cada uno de ellos, que deben estar detallados en los documentos de gestión de la organización como es el Manual de organización y Funciones, Manual de políticas de Recursos Humanos, Manual de procedimientos, etc.

Segundo: A la ONG Word Visión Cusco, se recomienda para mejorar el proceso de Diseño de Puesto, establecer las políticas necesarias para el diseño de los puestos considerando los siguientes elementos: la observación de las actividades y funciones que se efectúan en el puesto, realizar entrevistas a los ocupantes de los puestos, tener un pleno conocimiento de las necesidades del puesto, determinar las metas y objetivos que se deben cumplir en el puesto y posterior a ello se debe realiza el perfil para cada puesto considerando los conocimientos, habilidades y actitudes que las personas que ocuparan el puesto deben poseer.

Tercero: A la ONG Word Visión Cusco, se recomienda para mejorar el proceso de Reclutamiento, establecer las políticas necesarias para atraer a los candidatos más idóneos, para ello establecer los tipos (interno, externo, mixto) y medios (escritos, on line, etc) de reclutamiento a utilizar considerando el puesto vacante, perfil del puesto y el mercado laboral.

Cuarto: A la ONG Word Visión Cusco, se recomienda para mejorar el proceso de Selección, establecer las políticas necesarias para escoger y filtrar al colaborador más apto, aplicar técnicas de selección como: evaluaciones por competencias, entrevistas por competencias, exámenes médicos entre otros, esto de acuerdo a las condiciones y perfil del puesto vacante.

Quinto: A la ONG Word Visión Cusco, se recomienda para mejorar el proceso de Evaluación de desempeño, establecer las políticas necesarias para evaluar de manera objetiva a los colaboradores, considerando los siguientes elementos: elaborar un cronograma de evaluación, establecer las herramientas de evaluación más apropiadas, establecer los canales de información para difundir la utilidad y beneficios de la evaluación del desempeño, compartir



los resultados de la evaluación a los colaboradores y establecer los proceso de retroalimentación que se llevaran a cabo para mejorar las competencias de los colaboradores.

Sexto: A la ONG Word Visión Cusco, se recomienda para mejorar el proceso de Capacitación, establecer las políticas necesarias para desarrollar la formación de los colaboradores considerando los siguientes elementos: Elaborar un plan de capacitación que involucre e incorpore a todos los colaboradores, priorizar a los colaboradores cuyas evaluaciones de desempeño hayan obtenido las puntuaciones más bajas, priorizar la capacitación de los puestos estratégicos e importantes para el logro de los objetivos organizacionales.

Séptimo: A la ONG Word Visión Cusco, se recomienda para mejorar el proceso de Administración de carrera, establecer las políticas necesarias para identificar con claridad los planes de sucesión y sustitución en la organización, considerando lo siguiente: Implementar y actualizar la base de datos de información de los colaboradores, implementar un plan de carrera y desarrollo que debe ir en concordancia con los objetivos personales y profesionales de los colaboradores que permita identificar las aspiraciones de los colaboradores a nivel personal y profesional.

Octavo: A la ONG Word Visión Cusco, se recomienda para mejorar el proceso de Remuneración, establecer las políticas de retribución considerando la remuneración mínima para cada puesto, establecer los planes de incentivos, los beneficios o prestaciones adicionales, así mismo contemplar la posibilidad de establecer una política de retribución variable o flexible en la organización.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarez, A. (2020). Gestión del talento humano en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Domingo de Guzman, Agencia Sicuani 2020. *Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Aoun, L. (2017). Gestión del talento humano percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima 2017. *Maestro en Gestión Pública*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Carlessi, H., & Carlos, R. (2015). *Metodología y Diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support.
- Chavéz, W. (2015). ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ARZOBISPADO DEL CUSCO –2014. *Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México D.F: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planificación Estratégica*. D.F Mexico: Mc Graw Hill.
- David Balkin, L. G. (2016). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 8ED*. Pearson .
- Delgado, S., & Ventura, B. (2011). *Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo SA.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos - Un enfoque Latinoamericano*. México D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernandez, P. (2012). Gestión del talento humano de la Cooperativa Guayacán R.L. *Licenciado en Admnitración de empresas*. Universidad Rafael Landivar, Jutipa - Guatemala.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión de Talento Humano en la empresa*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Louffat, E. (2018). *Adminitración del potencial humano*. Toluca - México: Cengage.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogota: Ediciones de la U.



- Pimienta, J., & De La Orden, A. (2017). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Pearson.
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riomba - Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Visión, W. (14 de enero de 2021). *World Visión Perú*. Obtenido de World vision Perú: <https://worldvision.pe/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México D.F: McGraw-Hill.
- Alvarez, A. (2020). Gestión del talento humano en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Domingo de Guzman, Agencia Sicuani 2020. *Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Aoun, L. (2017). Gestión del talento humano percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima 2017. *Maestro en Gestión Pública*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Carlessi, H., & Carlos, R. (2015). *Metodología y Diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support.
- Chavéz, W. (2015). ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ARZOBISPADO DEL CUSCO –2014. *Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México D.F: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planificación Estratégica*. D.F Mexico: Mc Graw Hill.
- David Balkin, L. G. (2016). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 8ED*. Pearson .
- Delgado, S., & Ventura, B. (2011). *Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo SA.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos - Un enfoque Latinoamericano*. México D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.



- Hernandez, P. (2012). Gestión del talento humano de la Cooperativa Guayacán R.L. *Licenciado en Administración de empresas*. Universidad Rafael Landívar, Jutipa - Guatemala.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión de Talento Humano en la empresa*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. Toluca - México: Cengage.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogota: Ediciones de la U.
- Pimienta, J., & De La Orden, A. (2017). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Pearson.
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riomba - Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Visión, W. (14 de enero de 2021). *World Visión Perú*. Obtenido de World vision Perú: <https://worldvision.pe/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México D.F: McGraw-Hill.
- Alvarez, A. (2020). Gestión del talento humano en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Domingo de Guzman, Agencia Sicuani 2020. *Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Aoun, L. (2017). Gestión del talento humano percibido por el personal que labora en el Puericultorio Pérez Aranibar, Lima 2017. *Maestro en Gestión Pública*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Carlessi, H., & Carlos, R. (2015). *Metodología y Diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support.
- Chavéz, W. (2015). ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ARZOBISPADO DEL CUSCO –2014. *Licenciado en Administración*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México D.F: McGraw-Hill Companies, Inc.



- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planificación Estratégica*. D.F Mexico: Mc Graw Hill.
- David Balkin, L. G. (2016). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 8ED*. Pearson .
- Delgado, S., & Ventura, B. (2011). *Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo SA.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos - Un enfoque Latinoamericano*. México D.F: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernandez, P. (2012). Gestión del talento humano de la Cooperativa Guayacán R.L. *Licenciado en Admnitración de empresas*. Universidad Rafael Landivar, Jutipa - Guatemala.
- Ibañez, M. (2011). *Gestión de Talento Humano en la empresa*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Louffat, E. (2018). *Adminitración del potencial humano*. Toluca - México: Cengage.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogota: Ediciones de la U.
- Pimienta, J., & De La Orden, A. (2017). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Pearson.
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riomba - Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Visión, W. (14 de enero de 2021). *World Visión Perú*. Obtenido de World vision Perú: <https://worldvision.pe/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México D.F: McGraw-Hill.



# ANEXOS



**Anexo I: Matriz de consistencia**

**Título: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL WORLD VISION PERÚ – CUSCO – 2021**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo es la Administración del Talento Humano en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Describir la Administración del Talento Humano en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021</p>	<p><b>VARIABLE DE ESTUDIO</b>  Administración del Talento Humano</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>  Básica</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>  P.E.1: ¿Cómo es el diseño de puestos en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021? P.E.2: ¿Cómo es el reclutamiento de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021? P.E.3: ¿Cómo es la selección de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021? P.E.4: ¿Cómo es la evaluación de desempeño de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021? P.E.5: ¿Cómo es la capacitación de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021? P.E.6: ¿Cómo es la administración de carrera de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021? P.E.7: ¿Cómo es la remuneración de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>  O.E.1: Describir el diseño de puestos de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021 O.E.2: Describir el reclutamiento de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021 O.E.3: Describir la selección de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021 O.E.4: Describir la evaluación de desempeño de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021 O.E.5: Describir la capacitación de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021 O.E.6: Describir la administración de carrera de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021 O.E.7: Describir la remuneración de personal en la Organización No Gubernamental World Vision Perú – cusco – 2021</p>	<p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de puesto</li> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Administración de carrera</li> <li>• Remuneración</li> </ul>	<p><b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b>  Cuantitativo</p> <p><b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b>  Descriptivo</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>  Diseño no experimental.</p> <p><b>PROBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO</b>  23 colaboradores</p> <p><b>TÉCNICA / INSTRUMENTO</b>  Encuesta / Cuestionario</p>



**Anexo II: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos**

**Título: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL WORLD VISION PERÚ – CUSCO – 2021**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nro de ítems	Peso (%)	Ítem o reactivos	Criterio de evaluación
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Diseño de puesto	Análisis del puesto	01	3.3%	En el Manual de Organización y Funciones se recopila información necesaria sobre las características de los puestos.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
		Descripción del puesto	02	3.3%	En el Manual de Organización y Funciones están descritas las características de los puestos	
		Especificaciones del puesto	03	3.3%	En el Manual de Organización y Funciones están especificados los conocimientos, habilidades y actitudes que los ocupantes de los puestos deben poseer.	
	Reclutamiento	Fuentes externas	04	3.3%	La organización atrae nuevos candidato para los puestos vacantes a través de diversos medios externos como periódicos, redes sociales, etc	
		Fuentes internas	05	3.3%	La organización prioriza a sus colaboradores cuando existe un puesto vacante y los convoca a través de los medios internos: periódico mural, intranet, etc	
	Selección	Cartas de recomendación	06	3.3%	La organización considera importante las cartas de recomendación que los candidatos presenten	
		Test de capacidad	07	3.3%	La organización realiza pruebas que evalúe las capacidades que requiere el puesto vacante	
		Test de personalidad	08	3.3%	La organización realiza pruebas que evalúe la personalidad del candidato	
		Pruebas de honestidad	09	3.3%	La organización realiza pruebas para identificar la honestidad e integridad de los candidatos	
		Entrevista	10	3.3%	En la entrevista se formulan preguntas que miden los conocimientos, habilidades y actitudes de los candidatos	



Evaluación de desempeño	Asistencia y puntualidad	11	3.3%	La organización evalúa la puntualidad y asistencia de los colaboradores como una actitud de responsabilidad hacia su trabajo
	Capacidad organizativa	12	3.3%	La organización evalúa a los colaboradores en cuanto a su capacidad de dividir las actividades para el logro de los fines propuestos
	Conocimiento del puesto	13	3.3%	La organización evalúa los conocimientos, entendimiento del trabajo, técnicas que los colaboradores poseen para desempeñar sus tareas
	Iniciativa	14	3.3%	La organización evalúa la iniciativa, originalidad, formas de afrontar situaciones de trabajo de los colaboradores
	Rapidez de ejecución	15	3.3%	La organización evalúa a los colaboradores en relación al tiempo de ejecución de sus tareas
	Calidad de trabajo	16	3.3%	La organización evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas a los colaboradores
	Discreción	17	3.3%	La organización evalúa el grado de reserva con la que los colaboradores actúan
Capacitación	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	18	3.3%	La organización realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación considerando los conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores requieren mejorar
	Diseño de la capacitación	19	3.3%	La organización para el diseño de las capacitaciones considera las necesidades detectadas, las características de los colaboradores, los contenidos del curso.
	Implementación de la capacitación	20	3.3%	La organización implementa la capacitación considerando la especialidad de los capacitadores, el lugar, las instalaciones, cronograma considerando las sugerencias de los colaboradores.



		Evaluación de la capacitación	21	3.3%	La organización evalúa la capacitación a través de medir el mejoramiento de las potencialidades individuales y grupales de los colaboradores
		Inventario de directivos y títulos académicos	22	3.3%	La organización cuenta con una base de datos donde se registra información de los colaboradores en relación a su preparación intelectual
Administración de carrera		Evaluación del potencial de los mismos	23	3.3%	El registro cuenta con información relacionada a aptitudes y actitudes de lo colaboradores
		Elaboración de un plan individual de formación	24	3.3%	La organización cuenta con un plan individual de formación para cada colaborador que le permite mejorar sus competencias
		Establecimiento de los planes de sustitución	25	3.3%	La organización cuenta con un plan de sustitución que incluya procesos de rotación de puestos, que garantice que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para ocupar otros puestos
		Remuneración básica	26	3.3%	Los colaboradores de la organización perciben una remuneración básica que les permita satisfacer sus necesidades y expectativas.
Remuneración	Incentivos		27	6.6%	La organización considera el pago de incentivos como recompensa por los resultados obtenidos.
			28		La organización otorga incentivos no monetarios (días libres, otros tipos) por los resultados obtenidos.
	Prestaciones		29	6.7%	La organización cumple con otorgar las prestaciones exigidas por ley como: seguridad social, vacaciones, aguinaldos, maternidad.
		30		La organización otorga prestaciones adicionales como: comida subsidiada, transporte subsidiado, vales de consumo, otros	
TOTAL			30	100%	



### Anexo III: Procedimiento de la Baremación

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

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	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	Ni adecuado ni inadecuado
3.41 – 4.20	Adecuado
4.21 – 5.00	Muy adecuado



### Anexo IV: Resultados de los ítems del cuestionario

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
P1	En el Manual de Organización y Funciones se recopila información necesaria sobre las características de los puestos.										
P2	En el Manual de Organización y Funciones están descritas las características de los puestos										
P3	En el Manual de Organización y Funciones están especificados los conocimientos, habilidades y actitudes que los ocupantes de los puestos deben poseer.										
P4	La organización atrae nuevos candidatos para los puestos vacantes a través de diversos medios externos como periódicos, redes sociales, etc										
P5	La organización prioriza a sus colaboradores cuando existe un puesto vacante y los convoca a través de los medios internos: periódico mural, intranet, etc										
P6	La organización considera importante las cartas de recomendación que los candidatos presenten										
P7	La organización realiza pruebas que evalúe las capacidades que requiere el puesto vacante										
P8	La organización realiza pruebas que evalúe la personalidad del candidato										
P9	La organización realiza pruebas para identificar la honestidad e integridad de los candidatos										
P10	En la entrevista se formulan preguntas que miden los conocimientos, habilidades y actitudes de los candidatos										
P11	La organización evalúa la puntualidad y asistencia de los colaboradores como una actitud de responsabilidad hacia su trabajo										
P12	La organización evalúa a los colaboradores en cuanto a su capacidad de dividir las actividades para el logro de los fines propuestos										
P13	La organización evalúa los conocimientos, entendimiento del trabajo, técnicas que los colaboradores poseen para desempeñar sus tareas										
P14	La organización evalúa la iniciativa, originalidad, formas de afrontar situaciones de trabajo de los colaboradores										
P15	La organización evalúa a los colaboradores en relación al tiempo de ejecución de sus tareas										
P16	La organización evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas a los colaboradores										
P17	La organización evalúa el grado de reserva con la que los colaboradores actúan										
P18	La organización realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación considerando los conocimientos, habilidades y actitudes que los colaboradores requieren mejorar										
P19	La organización para el diseño de las capacitaciones considera las necesidades detectadas, las características de los colaboradores, los contenidos del curso.										
P20	La organización implementa la capacitación considerando la especialidad de los capacitadores, el lugar, las instalaciones, cronograma considerando las sugerencias de los colaboradores.										
P21	La organización evalúa la capacitación a través de medir el mejoramiento de las potencialidades individuales y grupales de los colaboradores										
P22	La organización cuenta con una base de datos donde se registra información de los colaboradores en relación a su preparación intelectual										



P23	El registro cuenta con información relacionada a aptitudes y actitudes de los colaboradores	7	30.4%	5	21.7%	2	8.7%	9	39.1%	0	0.0%
P24	La organización cuenta con un plan individual de formación para cada colaborador que le permite mejorar sus competencias	9	39.1%	2	8.7%	3	13.0%	9	39.1%	0	0.0%
P25	La organización cuenta con un plan de sustitución que incluya procesos de rotación de puestos, que garantice que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para ocupar otros puestos	6	26.1%	0	0.0%	9	39.1%	8	34.8%	0	0.0%
P26	Los colaboradores de la organización perciben una remuneración básica que les permita satisfacer sus necesidades y expectativas.	12	52.2%	7	30.4%	3	13.0%	1	4.3%	0	0.0%
P27	La organización considera el pago de incentivos como recompensa por los resultados obtenidos.	11	47.8%	8	34.8%	4	17.4%	0	0.0%	0	0.0%
P28	La organización otorga incentivos no monetarios (días libres, otros tipos) por los resultados obtenidos.	7	30.4%	12	52.2%	2	8.7%	2	8.7%	0	0.0%
P29	La organización cumple con otorgar las prestaciones exigidas por ley como: seguridad social, vacaciones, aguinaldos, maternidad.	0	0.0%	1	4.3%	2	8.7%	13	56.5%	7	30.4%
P30	La organización otorga prestaciones adicionales como: comida subsidiada, transporte subsidiado, vales de consumo, otros.	13	56.5%	6	26.1%	4	17.4%	0	0.0%	0	0.0%