

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA  
RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A. AYAVIRI-2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**VICTOR VALERIANO TUNI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO - PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y  
CRÉDITO LOS ANDES S.A. AYAVIRI-2018

**TESIS PRESENTADA POR:**  
VICTOR VALERIANO TUNI  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**



**APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**

**PRESIDENTE**

:

\_\_\_\_\_  
D.Sc. NICOLÁS EDGAR ROONE BARRIOS

**PRIMER MIEMBRO**

:

\_\_\_\_\_  
Dr. MANUEL ANCHIAPURI QUISPE

**SEGUNDO MIEMBRO**

:

\_\_\_\_\_  
M.Sc. NAKADAY IRAZEMA VARGAS TORRES

**DIRECTOR DE TESIS**

:

\_\_\_\_\_  
Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANI

**Área** : Administración General

**Tema** : Recursos Humanos

FECHA DE SUSTENTACION 28 DE DICIEMBRE DEL 2018.

## DEDICATORIA

A DIOS: Ser supremo y sendero de luz que siempre ha iluminado mi camino ayudándome a vencer los obstáculos para llegar a alcanzar mis metas, te doy gracias por tu amor infinito e incomparable y por estar conmigo en todo momento como el amigo fiel que nunca falla.

Con mucho amor y aprecio a mis queridos padres Hipólito Valeriano Arque y Ángela Tuni de Valeriano, quienes son el pilar fundamental en mi vida, por demostrarme su cariño e impulsarme a seguir adelante y darme fuerzas para enfrentar cualquier adversidad, que con su apoyo incondicional y comprensión han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores para lograr mis objetivos trazados.

## AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento y sincera gratitud a la Universidad Nacional del Altiplano Puno, Escuela Profesional de Administración, que me vio crecer como persona como profesional, en especial a las docentes por ser mis mentores y compartir sus conocimientos, experiencias a lo largo de mi formación profesional.

Reconocimiento singular a mi director y asesora de tesis M.sc. Rolando Rodríguez Huamani, quien, con su asesoramiento, conocimiento y experiencia, me apoyó para la culminación de la presente investigación agradecerle por su tiempo y comprensión.

A la Caja Rural De Ahorro y Crédito Los Andes – Ayaviri, en especial al personal que labora en esta prestigiosa institución por el apoyo brindado en la recolección de información que me permitió hacer posible el presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Objetivos de la investigación.....	4
1.2.1. Objetivo general.....	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4

### CAPÍTULO II

#### REVISION DE LA LITERATURA

2.1. Gestión del Talento Humano.....	5
2.1.1. Objetivos de la gestión del Talento humano.....	6
2.1.2. Subsistemas en la Gestión del Talento humano.....	7

2.1.3 Planificación de la Gestión del Talento humano.....	7
2.1.4. Desarrollo del Talento humano.....	17
2.2. Desempeño Laboral .....	22
2.2.1. La evaluación del desempeño.....	23
2.2.5. Dimensiones para medir el desempeño laboral.....	26
2.3. Antecedentes de la Investigación.....	28
2.4. Marco Conceptual.....	38
2.5. Hipótesis de la investigación .....	39
2.5.1. Hipótesis general.....	39
2.5.2. Hipótesis específicas.....	40
2.5.3. Operacionalización de las variables.....	41

### **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y METODOS**

3.1. Métodos de investigación .....	43
3.2. Enfoque de investigación.....	44
3.4. Tipo de investigación.....	45
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información. ....	46
3.6. Instrumentos de recolección de información .....	47
3.7. Procesamiento de recolección de datos .....	47
3.8. Correlación perfecta.....	48

3.9. Ámbito de estudio.....	49
3.10. Características del Área de la Investigación.....	50

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

4.1. Resultados de la investigación.....	54
4.1.1. Resultados de análisis de fiabilidad.....	54
4.1.3. Variable Gestión del talento humano.....	56
4.1.4. Variable Desempeño laboral.....	59
4.1.5. Relación entre el talento humano y desempeño laboral.....	62
4.1.6. Relación entre la planificación del talento humano con el desempeño laboral.....	64
4.1.7. Relación entre el desarrollo del talento humano con el desempeño laboral...	66
DISCUSION .....	68
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso de socialización.....	16
--	----



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Formación frente a desarrollo .....	21
Tabla 2. Operacionalización de la Variable 01 .....	41
Tabla 3. Operacionalización de la Variable 02 .....	42
Tabla 4. Sexo en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018. ....	55
Tabla 5. Edad en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes Ayaviri, 2018.....	56
Tabla 6. Planificación del talento humano en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes Ayaviri, 2018. ....	57
Tabla 7. Desarrollo del talento humano en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes Ayaviri, 2018. ....	58
Tabla 8. Trabajo en equipo en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018. ....	59
Tabla 9. Liderazgo en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018. ....	60
Tabla 10. Motivación en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018. ....	61
Tabla 11. Relación entre el talento humano y el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.....	62

Tabla 12. Análisis de correlación de Pearson para medir la relación entre el talento humano y el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018. ....	63
Tabla 13. Relación entre planificación del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018. .	64
Tabla 14. Análisis de correlación de Pearson para medir la relación entre planificación del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.....	65
Tabla 15. Relación entre desarrollo del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018. .	66
Tabla 16. Análisis de correlación de Pearson para la relación entre desarrollo del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018. ....	67

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CRAC: Caja Rural de Ahorro y Crédito.

R: Pearson

## RESUMEN

La presente investigación de tesis titulada “Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Caja Rural De Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri - 2018”, tuvo como objetivo general: Determinar la relación de la gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural De Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri – 2018. Para ello se planteó como hipótesis general: Existe relación directa entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri – 2018. En el cual el método de investigación es el deductivo bajo un enfoque cuantitativo enmarcado dentro del tipo de investigación correlacional y el diseño es no experimental de tipo transeccional; se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach para la variable de talento humano señala un valor de 0,717 para un total de 16 Ítems y para la variable desempeño laboral un valor de 0,702 por tanto son fiables y consistentes.; la población y muestra estuvo constituido por 30 trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri – 2018. El procesamiento estadístico utilizado es el SPSS. Según los resultados obtenidos a través de la investigación, se determinó la existencia de relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, con un coeficiente de correlación de Pearson de  $r=0.370$  que fue estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), indicando una relación positiva entre estas variables.

**Palabras Claves:** Desempeño Laboral, Gestión, Talento Humano.

## ABSTRACT

The present thesis research titled "Human Talent Management and its relation with the Labor Performance of the workers of the Caja Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri - 2018", had as its general objective: To determine the relationship of the management of human talent and labor performance of the workers of Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri - 2018. For this purpose, the following general hypothesis was put forward: There is a relationship between the management of human talent and the work performance of the workers of the Caja Rural de Ahorro and Los Andes Ayaviri Credit - 2018. In which the research method is the deductive under a quantitative paradigm framed within the type of correlational research and the design is non-experimental of the transectional type; The survey was used as a technique and the questionnaire was used as an instrument. The validity and reliability of the instrument were performed; according to the Cronbach's Alpha coefficient for the human talent variable, it indicates a value of 0.717 for a total of 16 items and for the variable labor performance a value of 0.702, therefore they are reliable and consistent; The population and sample consisted of 30 workers of the Savings and Credit Rural Box Los Andes Ayaviri - 2018. The statistical processing used is the SPSS. According to the results obtained through the research, the existence of a relationship between the management of human talent and the work performance of the workers of the Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, with a Pearson correlation coefficient was determined. of  $r = 0.370$  that was statistically significant ( $p < 0.05$ ), indicating a positive relationship between these variables.

**Key Words:** Labor Performance, Management, Human Talent.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios en el mundo moderno exigen a las organizaciones a cambiar sus formas de gestión de personal, una adecuada gestión del recurso humano, lo cual es considerada como una herramienta estratégica permitiendo el desarrollo integral, tanto individual como grupal; es por ello que los trabajadores son considerados como talento humano con el que se cuenta dentro de la organización siendo de vital importancia, quienes dedican su tiempo y esfuerzo en aras de cumplir con los objetivos institucionales.

En el Perú las organizaciones grupales y empresariales, priorizan la elaboración de sistemas, dejan en segundo plano y a veces totalmente de lado al desarrollo humano, al crecimiento de los individuos, y en ello a la gestión del talento humano, muchas veces el personal que labora en una institución es vista como un instrumento, sin tomar en consideración que el personal que labora en una institución es el capital principal.

En este sentido Chiavenato (2009), manifiesta: “El talento humano no solo es el esfuerzo o la actividad humana, quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras. La gestión del talento humano busca descubrir, incorporar, destacar y retener a las personas que tienen un alto potencial, permite que cada trabajador desarrolle sus habilidades en función de los objetivos de la organización, beneficiándose con esta modalidad no solo la institución sino todos quienes forman parte de la misma”.

Es así que en la entidad financiera Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes – Ayaviri, se identificó que la gestión del talento humano es de suma importancia para mejorar el desempeño laboral de las personas en sus áreas de trabajo, con ello mejorar la calidad de los

servicios que brinda ; ya que toda entidad privada no es ajeno a esta situación, en muchas circunstancias los trabajadores se sienten desmotivados por no tener buen desempeño en el trabajo, esto implica ambiente del trabajo que no está acorde a las exigencias para prestar un servicio adecuado al usuario puesto que repercute de manera negativa e impide que puedan desarrollar su talento humano (habilidades y destrezas) y a su vez imposibilita que puedan desempeñarse eficientemente en su trabajo. Se pretende estudiar la gestión del talento humano con el propósito de lograr que el personal de la entidad se sienta, se identifique y actúe como parte de la organización, participando activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional siendo los protagonistas del cambio y las mejoras para el logro de los objetivos institucionales.

Con la presente investigación se pretende alcanzar el siguiente objetivo general: Determinar la relación existente entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de Caja Los Andes Ayaviri, 2018. Así mismo se pretende llegar a los siguientes objetivos específicos: Determinar la relación entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de Caja Los Andes, Conocer la relación que existe entre el desarrollo del talento humano con el desempeño laboral y Proponer sugerencias para la buena gestión de talento humano por ende el buen desempeño laboral de Caja Los Andes oficina Ayaviri, 2018.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del Problema

##### 1.1.1. Formulación del problema

Desde los inicios o creación de organizaciones en el mundo éstas, sean públicas o privadas, se han presentado diversos problemas de la gestión del talento humano y que esta repercute en el desempeño laboral del trabajador; por ende, en el crecimiento de la organización.

En las empresas de prestigio de nivel internacional tal es el caso de muchas organizaciones públicas o privadas la gestión del talento humano se refleja en la identificación del trabajador con la empresa u organización y ésta aporta para generar un crecimiento. Por ello estas empresas apuestan en la formación y capacitación del trabajador para que de este modo mejore la calidad en la producción y el desempeño laboral por ende la rentabilidad.

Bedoya (2003), Manifiesta que la formación del trabajador debe considerarse como una inversión para el cumplimiento de los objetivos y metas.



Sin embargo, podemos mencionar que muchas organizaciones financieras privadas en el ámbito nacional carecen de un plan de motivación, así como prestar un ambiente de trabajo agradable, trato cordial y hacerlo sentir parte importante de la organización al talento humano. El personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar una compañía de otra y le agrega valor.

En las entidades financieras (cajas) no se da una reinversión en el factor del talento humano, que es el más importante en toda empresa u organización, es decir no existe motivaciones, incentivos, reconocimientos, etc. al personal. Así mismo la selección del personal, la evaluación del desempeño, la comunicación en el personal es pésima. Estos factores implican que a su vez exista una deficiente calidad de servicio al cliente y en el logro de objetivos como institución.

Entre los problemas observados, se encuentra que la planificación del talento humano no se lleva a cabo como un proceso fundamental sino como un cumplimiento de las normas legales. Por otro lado. Se fomenta poco el desarrollo del talento humano (Capacitación y desarrollo profesional) como una forma de mejorar la gestión de la institución.

En la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes de la oficina Ayaviri, se debe tomar en cuenta que la gestión del talento humano es primordial para el logro de objetivos , como la selección del personal con el rubro de finanzas y no con perfil de profesión distinta en donde algunos carecen de conocimientos y habilidades pertinentes para estar en un puesto de trabajo determinado ; ya que presenta una rotación de personal constante y la falta de capacitación permanente tanto al personal que ingresa y los que ya laboran en la institución a fin de afrontar el buen desarrollo o desenvolvimiento en el trabajo ,que también pueda contar con

motivaciones y reconocimientos a sus trabajadores a fin de que el personal cuente con alto rendimiento en desempeño laboral .

Estos problemas podrán ser superados a través de una adecuada planificación de objetivos, estrategias y acciones de gestión de conocimiento de una organización financiera donde la gestión del talento humano sea el factor determinante para el logro de objetivos institucionales.

### **1.1.2. Definición del problema**

La presente investigación responde a las siguientes interrogantes:

#### **1.1.2.1 Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018?

#### **1.1.2.2 Problemas específicos**

a) ¿De qué manera la planificación del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018?

b) ¿Cuál es la relación entre el desarrollo del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018?

c) ¿Qué sugerencias se pueden proponer para la buena gestión de talento humano por ende el buen desempeño laboral de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar la relación existente entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

### **1.2.2. Objetivos específicos:**

a) Determinar la relación entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

b) Conocer la relación que existe entre el desarrollo del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

c) Proponer mejoras para la buena gestión de talento humano por ende el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones, es importante ya que permite la colaboración eficaz de las personas, para que el trabajador se sienta identificado con la organización y así pueda conseguir establecer nexos importantes para participar y tener una buena comunicación. Conllevando que el trabajador se sienta comprometido, motivado para lograr los objetivos, el logro del éxito organizacional e individual y competitividad de la organización (Batallas, 2007).

La Gestión del Talento Humano, como un nuevo enfoque en la Administración de Recursos Humanos reconoce a las personas como nuevos socios y colaboradores, quienes invierten su esfuerzo, su conocimiento a fin de cumplir con las tareas adecuadamente y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto:

(...) todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de

los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización. (Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, 2007).

(Chiavenato,2009; Vasquez,2009), definen que la Gestión del talento humano es una actividad, conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandato incluidos en el reclutamiento, selección, capacitación, y evaluación de desempeño.

Mora (2012), define que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos en el medio, donde impulsa a mejorar las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas para así garantizar el desarrollo y la buena administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

La gestión de Recursos humanos es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que esta, pueda conseguir sus objetivos (Montes y Gonzales, 2006).

### **2.1.1. Objetivos de la gestión del Talento humano**

#### **a) Objetivos explícitos**

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.

- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se implique en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

#### **b) Objetivos implícitos**

Existen tres objetivos implícitos relacionados con el talento humano.

- Mejora en la Productividad.
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa.

#### **c) Objetivos a largo plazo**

Los objetivos a largo plazo, o de balance final, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene relevante participación en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos (Dolan et al., 2007).

#### **2.1.2. Subsistemas en la Gestión del Talento humano**

En la gestión de talento humano se tienen procesos que la componen y sin los cuales no se puede realizar una buena gestión, entre ellos se tiene la planificación de personal, la integración que comprende las fases de reclutamiento, la selección y la inducción de personal. Y el desarrollo que comprende la capacitación y formación de personal (Dolan et al., 2007).

#### **2.1.3 Planificación de la Gestión del Talento humano**

La planificación es el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos, para que se realice la planificación. Es decir que la planificación de recursos

humanos es un proceso que pone a disposición las personas adecuadas, con la formación necesaria, en el momento oportuno, según las necesidades de la compañía u organización (Fernández, 2008).

“La planificación de recursos humanos es: pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio” (Guth, 2001).

#### **a) Fines de la planificación de la Gestión del Talento Humano**

Según Guth (2001), los fines de la planificación de la gestión del talento humano son:

- Reducir los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de talento humano y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejora el procedimiento general de la planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los talentos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de talento humano.

#### **b) Etapas del proceso de planeación de la Gestión del Talento Humano**

Según Guth (2001), las etapas del proceso de planeación de la gestión del talento humano son:

- Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de talento humano.
- Establecer políticas y objetivos del talento humano.

- Obtener la aprobación y el respaldo de la gerencia.

### **2.1.3.1. Análisis del puesto de trabajo**

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos, es decir el procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo, tal análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para contratarlo) (De Cenzo y Robbins, 2008; Dessler, 2009).

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir, registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis de puesto de trabajo a menudo da lugar dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolan et al., 2007).

#### **a) Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo**

Para llevar a cabo un análisis de puestos de trabajo, es necesario considerar aspectos como: la estructura y tecnología de la organización, el entorno jurídico (Las leyes), consideraciones sobre el diseño de puestos y el contexto del puesto de trabajo. Puesto que las organizaciones actúan en un ambiente, siendo consideradas como sistemas abiertos, los cuales necesitan del ambiente (la sociedad) para sobrevivir como organización (Dolan, 2007).

#### **b) Descripción del puesto**

Una descripción de un puesto es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen. Debe retratar con precisión el contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo (De Cenzo y Robbins, 2008).



En un formato común para la descripción de un puesto se incluye el nombre del puesto, los deberes que se realizarán, las características distintivas del puesto, las condiciones ambientales y la autoridad y las responsabilidades del titular.

### **c) Especificaciones del puesto**

Las especificaciones del puesto son aquellos que identifican o darán a conocer las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias de la persona, que requiere el puesto a fin de que se conozca el tipo de personas necesarias que deben ocupar el puesto para un adecuado y eficaz desempeño de trabajo. (De Cenzo y Robbins, 2008).

### **d) Usos de la información del análisis de puesto**

De Cenzo y Robbins, (2008). La información obtenida del análisis de puesto, se utiliza en casi en todas las actividades y programas de la gestión del talento humano, como son:

- Planificación del talento humano.
- Reclutamiento y selección (descripción y especificación).
- Remuneración o compensación.
- Formación (Capacitación).
- Evaluación del desempeño.
- Planificación de la carrera profesional.
- Descubrimiento de obligaciones no asignadas.
- Cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo.

### **2.1.3.2. Integración del Talento humano**

La Integración del talento humano está relacionado al reclutamiento de personal, el cual puede ser realizado de dos formas: el reclutamiento dentro de la misma institución y fuera de la institución. La integración de personal no sólo busca reclutar, sino que también la selección

de personal adecuado para los puestos que se ha de cubrir y el talento humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2007).

### **1) Reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. o, desde otra perspectiva, es una actividad que vincula a los que tienen puestos de trabajo por ocupar con los que están en busca de empleo (De Cenzo y Robbins, 2008)

El reclutamiento de talento humano, son todas aquellas actividades que se realizan con el objetivo de atraer a la cantidad suficiente de candidatos para el puesto de trabajo a cubrir, pero sobre todo la de atraer candidatos potencialmente cualificados. “La fase de reclutamiento consiste en informar sobre la oferta de empleo de la empresa con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos que puedan formar parte del proceso de selección” (Delgado y Ena, 2009).

Por tanto, el reclutamiento de personal debe tener como metas: La de comunicar el puesto de trabajo de tal manera que los buscadores de empleo respondan y debe proporcionar suficiente información a fin de que los candidatos que no posean las habilidades, se descarten así mismo.

#### **a) Fines del reclutamiento**

Para Delgado y Ena, (2009). El propósito del reclutamiento es lograr atraer el número suficiente de candidatos potenciales para cubrir las necesidades de la organización, la cual, es cubrir los puestos vacantes. Por tanto, sigue los fines siguientes:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxito en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentarla eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluarla la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento de personal es el proceso de atracción para posteriormente mediante la selección elegir entre todos los candidatos al mejor o al más adecuado para el puesto de trabajo.

### c) **El reclutamiento de personal**

Para Delgado y Ena, (2009).el reclutamiento de puede dar de dos formas:

Reclutamiento interno, Dentro de la propia empresa, se puede dar mediante ascensos, rotación y promoción, dando más motivación a los empleados existentes, esta fuente de

reclutamiento es considerada como una “política que promueva a los empleados de la organización”.

Reclutamiento externo, Las empresas pueden recurrir a varias fuentes para abastecerse de los mejores elementos, siendo esta la búsqueda del personal para el puesto de trabajo a cubrir mediante la oferta de empleo, generalmente busca nuevos y potenciales talentos humanos. Los cuales se obtienen con la utilización de diferentes medios como: radio, televisión, periódicos, internet, etc.

## **2) Selección de personal**

(Fernández, 2008; Ferraro, 2001) definen que la selección de personal es elegir la persona idónea para un cargo determinado, es decir, escoger entre los candidatos presentados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal.

Entonces una selección de personal implica tomar una decisión con respecto de a quién contratar o no hacerlo. “(...) el proceso de tomar una decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación” (Gómez, Balkin, y Cardy , 2001).

Entonces se puede decir que la selección de personal busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al trabajo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y

cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa.

Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar nuevas personas por varias razones (Arias y Heredia, 2001). El autor a las razones que menciona se refiere a las diferentes causas o circunstancias que nos obligan a dejar de laborar, por diferentes motivos como: paso del tiempo, enfermedad, accidentes, independización de trabajadores al crear sus propias empresas, y en el caso de las mujeres se puede aumentar ya lo descrito, cuando contraen matrimonio, el embarazo, sus hijos, etc.

#### **a) Fines de la selección**

Según Ferraro(2001). Fines de la selección del personal:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización.
- Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

#### **3) Integración o socialización**

La inducción conocida también como socialización, integración u orientación del personal nuevo, que es un proceso necesario en que incurre una organización después de una selección, este proceso comprende diferentes actividades como las guías de visita a ambientes de trabajo, presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, como los asuntos de horarios

de trabajo, etc. Los cuales son necesarios para que el nuevo empleado se adapte a la organización. Al respecto veamos algunas definiciones:

La integración de recursos humanos es un conjunto de actividades administrativas que, de manera gradual, proporciona a los trabajadores nuevos los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente, en relación con las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras técnicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización (Guth, 2001).

La integración (inducción) de recursos humanos ayuda al trabajador de nuevo ingreso a adaptarse a la cultura organizacional específica de la empresa a la que ingresa y, por lo tanto, a superar el impacto cultural que le crea dicho ingreso.

Al hablar de socialización, inducción y desarrollo de los empleados, se hace referencia al proceso de ayudar a que los trabajadores de recién ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo, a fin de que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible (De Cenzo y Robbins, 2008).

De Cenzo y Robbins (2008), presentan los supuestos de la socialización lo cual nos daría a conocer su importancia como son:

La socialización influye fuertemente en el desempeño del empleado y en la estabilidad organizacional: su desempeño en el trabajo depende en grado considerable de que sepa lo que tiene que hacer y lo que no.

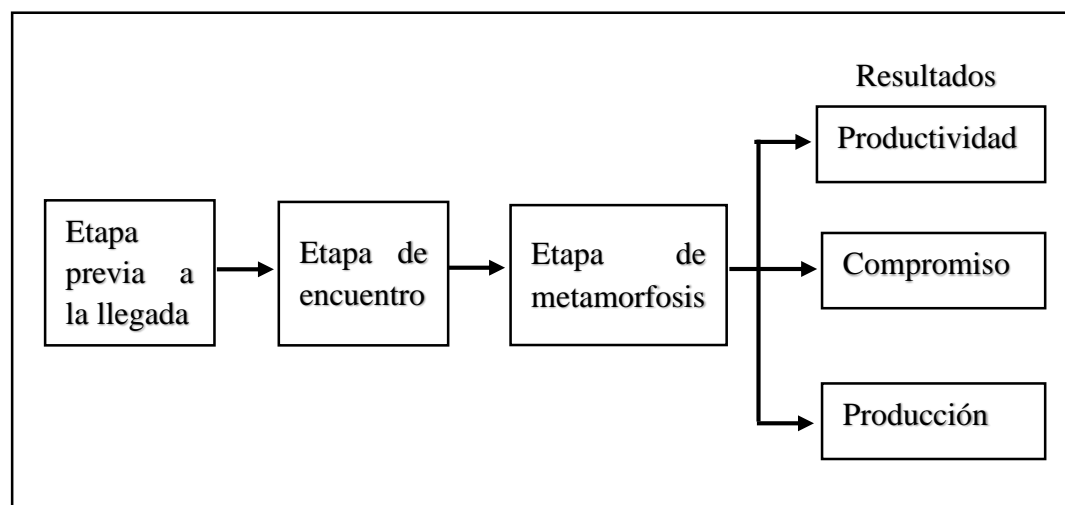
Por medio de la socialización también aumenta la estabilidad organizacional: Es más fácil mantener la lealtad y el compromiso hacia la organización porque su filosofía y objetivos son más consistentes a lo largo del tiempo. Los nuevos miembros sufren ansiedad:

nuevos jefes, compañeros, lugar, lo cual genera que se sientan solos y necesitan información y compañía, además están ansiosos por aprender lo necesario.

### a) Etapas de la socialización

La socialización se puede conceptualizar como un proceso que sigue tres etapas: La primera etapa abarca el aprendizaje que ha adquirido el nuevo empleado antes de unirse a la organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado obtiene un conocimiento de lo que realmente es la organización. En la tercera etapa ocurren los últimos cambios. En ella, los nuevos empleados se convierten en elementos enteramente capacitados para sus puestos, para desarrollarse exitosamente y adaptarse a los valores y normas de sus compañeros (De Cenzo y Robbins, 2008).

Figura 1. El proceso de socialización



Fuente: De Cenzo y Robbins, (2008).

### b). Los propósitos de la socialización de los empleados

Por ejemplo, un programa de inducción debe familiarizar al nuevo miembro con los objetivos, historia, filosofía, procedimientos, y reglas de la organización; comunicar las políticas relevantes de la área de recursos humanos, tales como horario de trabajo,

procedimientos de pago, revisar los deberes y responsabilidades específicos del puesto del nuevo elemento; proporcionar una visita a las instalaciones de la organización, y presentar al empleado con su gerente y sus compañeros (De Cenzo y Robbins, 2008)

- Papel del director general en la inducción (primer, presentación, dialogo, y otros.
- El papel del área de recursos humanos en la inducción. (prestación de servicios al empleado de área de recursos humanos).

La importancia de la integración de los recursos humanos, es porque las necesidades básicas de la seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e implementado de integración de recursos humanos. Con un programa de integración de recursos humanos se logra una adaptación del trabajador más efectiva y una reducción de su nivel de ansiedad frente al nuevo puesto: además de fomentar las buenas relaciones públicas de la empresa con su nueva fuerza de trabajo (Guth, 2001)

Por tanto, sólo cuando se cuente con programas de inducción de personal (socialización u orientación) se puede garantizar el buen desempeño de las personas en los puestos de trabajo, ya sea en el nivel más bajo o alto, porque al final de todo todas las personas son piezas importantes dentro de la organización.

#### **2.1.4. Desarrollo del Talento humano**

El desarrollo del talento humano, se refiere a las acciones o actividades que ofrece la organización en beneficio de sus trabajadores. Estos son las formaciones o capacitaciones que ofrece la organización a los actuales, nuevos y potenciales empleados de la organización a fin de que puedan desempeñar adecuadamente en sus puestos de trabajo (Dolan et al., 2007).



El desarrollo del talento humano está orientada a su formación del personal de la organización. El proceso para proporcionar competencias para un trabajador, se denomina capacitación, en cambio, el proceso de desarrollo del personal, desarrollo organizacional y adquirir valores se denomina desarrollo (Arias y Heredia, 2001; Chiavenato, 2007).

### **1) Capacitación (formación)**

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal, porque busca un cambio relativamente en una persona para mejorar su capacidad y así desempeñarse en su puesto de trabajo de manera eficiente. (De Cenzo y Robbins, 2008; Ferraro, 2001).

#### **a) Políticas de capacitación**

- Operativa, énfasis en la tarea que en el desarrollo.
- Desarrollo, Privilegia el desarrollo de las personas por sobre los requerimientos de la tarea, esto supone que la persona ya dispone de todos los conocimientos y habilidades que el puesto le demanda en la actualidad.
- La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal (Ferraro, 2001).

#### **b) Beneficios de la Capacitación**

Según Ferraro (2001), Las razones para brindar capacitación son numerosas de los cuales se puede mencionar:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

- Ayuda al personal a identificar con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para a comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos a muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

### c) Tipos de capacitación

Para Ferraro (2001), en cuanto se refiere a los tipos de capacitación se puede realizar de dos formas capacitación en el puesto de trabajo, capacitación fuera del puesto de trabajo y las nuevas formas de capacitación.

- a) Capacitación en el puesto de trabajo, La capacitación en el puesto coloca a los empleados en situaciones de trabajo reales y los vuelve inmediatamente productivos porque aprenden haciendo.

- b) Capacitación fuera del puesto de trabajo, Este tipo de capacitación abarca diversas técnicas: conferencias en el salón de clases, películas, demostraciones, estudios de casos y otros ejercicios de simulación e instrucción programada.

Nuevas formas de capacitación, el avance de la tecnología está dando lugar a nuevas maneras de formar a las personas, y cada vez son más eficaces, un ejemplo claro es el uso de la internet.

## **2) Desarrollo Profesional**

El desarrollo del empleado, por diseño, se orienta hacia el futuro y que tiene que ver más con la educación que con la capacitación del empleado de un puesto de trabajo específico (De Cenzo y Robbins, 2008).

(...) la educación es un proceso permanente que consiste en dar plena vigencia a las facultades humanas. Si se trata de un proceso planeado y efectuado en las aulas se habla de educación formal (o escolaridad), mientras las reflexiones, experiencias, ideas, valores, etc. Adquiridos en el trabajo, la calle, la familia y así sucesivamente, se conjugan en la denomina educación informal (Arias y Heredia, 2001).

El desarrollo se puede definir también como un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro.

### **a) Métodos del desarrollo del empleado:**

- Rotación de puesto de trabajo, la cual se manera horizontal, caso contrario se considera promoción.
- Puesto de asistente, en un nivel superior.
- Asignación de comités (Capacitación en toma de decisiones).
- Conferencias y seminarios.

- Simulaciones.
- Capacitación en el exterior, supervivencia en la selva, escaladas, para motivar la importancia de trabajo en equipo, etc., este generalmente para gerentes de nivel intermedio y alto.

Por último, las personas tienen objetivos personales que muchas veces no son consideradas por las organizaciones, y son considerados como hechos aislados. En la actualidad las empresas deben de considerar y preguntar a sus trabajadores cuáles son sus objetivos y ver la manera en como la institución puede aportar a ella, de tal forma que el personal se sienta más comprometido con su centro de trabajo. Más que trabajadores el talento humano es un cliente y un socio más de la institución. (Gómez, Balkin, y Cardy, 2001).

En el siguiente cuadro podemos observar las diferencias entre la formación capacitación y el desarrollo.

**Tabla 1.** Formación frente a desarrollo

Formación frente a desarrollo		
	Formación	Desarrollo
Presta atención a	El trabajo actual	El trabajo actual y futuro
Alcance	Empleados individuales	Grupos y organización
Alcance temporal	Inmediato	Largo Plazo
Objetivo	Resolver déficit de capacidades	Preparar para las futuras demandas laborales.

**Fuente:** (Gómez, Balkin, y Cardy, 2001).

La capacitación y el desarrollo hacen óptimos los recursos humanos disponibles en la empresa. A corto plazo la ayudan alcanzar resultados, y a largo plazo les facilitan su adaptación a las cambiantes exigencias del medio ambiente. La capacitación en estos términos, se convierte en una estrategia empresarial muy importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que la organización lleve adelante (Flórez, 2005)

### **3) Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo**

Cualquier tipo de capacitación o desarrollo que se implemente en una organización debe ser costeable. Esto es, los beneficios que se obtengan de dichos programas deben pesar más que sus costos. Su eficacia se puede determinar analizándolos, no basta con asumir que cualquier capacitación que una organización ofrezca es eficaz, debe desarrollarse información sustantiva para determinar si está cumpliendo sus metas (De Cenzo y Robbins, 2008).

Para poder medir la eficacia de la capacitación y el desarrollo se pueden utilizar diferentes métodos o medidas de evaluación basadas en el desempeño, desde luego cabe mencionar que algunos autores mencionan que muchas organizaciones no realizan la evaluación y, por tanto, no llegan a conocer con objetividad la eficacia de los cursos de capacitación y formación que implantaron o como en estos tiempos lo siguen aplicando muchas empresas.

### **2.2. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es el grado en que el talento humano lleva a cabo las actividades y tareas de la organización de acuerdo a ciertos criterios, estándares, pautas de acción o logra resultados de acuerdo a los planes establecidos. Bohlander, Snell y Sherman (2001).

El desempeño laboral es el comportamiento con los que pretende poner en práctica considerado como el elemento clave para lograr la excelencia empresarial; ya que, es el modo de llevar a cabo el trabajo, asegurándose que el empleado adecuado esté en el puesto indicado dentro de la organización y encargarse de su motivación para optimizar su desempeño laboral. (Alles ,2006; Chiavenato, 2009)

Dentro de la gestión de los recursos humanos en una organización el desempeño laboral es un factor determinante para alcanzar el éxito verdadero, es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador, es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo, donde se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador o el que haga de encargado y tome decisiones en cuanto al talento humano en una organización.

### **2.2.1. La evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (Chiavenato, 2009).

La evaluación de desempeño nos ayuda a verificar si las funciones, así como las tareas y actividades se llevan de manera adecuada de tal manera que favorezca a la organización, lo cual a lo vez ayuda a que las personas que laboran tengan acceso a la información que los ayude a mejorar en el futuro.

#### **a) Finalidades de la evaluación del desempeño**

De acuerdo a Ferraro (2001), las finalidades son:

- Remuneraciones.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Transferencias, reubicaciones, promociones.
- Control de la reelección de personal.
- Orientación y motivación.

#### **b) Beneficios de la evaluación del desempeño**

Según Guerra (2007), los beneficios de la evaluación son los siguientes:

- **Beneficios para el jefe.** Evaluar el mejor desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad, Además de proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño del capital humano.
- **Beneficios para el subordinado.** Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- **Beneficios para la organización.** Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada colaborador, además, puede identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los colaboradores que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

#### **2.2.2. Factores que inciden sobre el desempeño del personal**

Según Puchol (2007), menciona que los departamentos de Recursos Humanos tienen en sus manos el manejo de un sin número de programas y actividades dirigidos a crear las

condiciones y estímulos para que los colaboradores alcancen un máximo nivel de desempeño.

Entre sus responsabilidades la administración del personal, como a continuación se detalla.

- a) Factores macro ambientales, condiciones políticas y económicas nacionales, regionales, calidad del sistema educativo, cultura.
- b) Destrezas, capacidad y motivaciones intrínsecas del individuo valores, ambiciones, conocimiento técnico:
  - o Motivaciones extrínsecas respecto del trabajo - salarios, beneficios e incentivos.
  - o Liderazgo, comunicación adecuada - ejemplos, claridad de los objetivos a conseguir, retroalimentación sobre el desempeño.
  - o Herramientas de trabajo - computadoras, programas, fotocopiadoras, impresoras, lápices, escritorios.

### **2.2.3. Características del instrumento de la Evaluación del Desempeño**

Según Zayas (2011), conceptualiza las características de la herramienta o el instrumento de evaluación del desempeño que se caracteriza por:

- o Permitir la medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- o Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los empleados.
- o Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- o Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
- o Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos.



- Permite establecer relaciones personales entre jefes y subordinados.

#### **2.2.4. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. (Chiavenato, 2009).

##### **a) Escalas gráficas**

Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.

##### **b) Investigación de campo**

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores.

#### **2.2.5. Dimensiones para medir el desempeño laboral**

Según Chiavenato (2009), el desempeño laboral se mide a través de la actitud del trabajador ante la empresa.

##### **1. Trabajo en equipo**

Es la herramienta de trabajo del gerente para alcanzar metas, superar objetivos y ofrecer resultados a los socios. Para ello, cada gerente, como administrador de personas, debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e

impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y cómo recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor.

**a) Objetivo en común.** Dentro de una organización el trabajo en equipo es el conjunto de personas con un objetivo común en mente; Ya que, las personas tienen y comparten los mismos intereses.

**b) Combinación de esfuerzos.** Debido a que las personas actúan de manera conjunta y tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas resulta en la multiplicación de los esfuerzos de las personas, donde existe una fuerte interacción emocional y afectiva.

## 2. Liderazgo

Según House (2005), el liderazgo es la capacidad de influenciar a otros a través de la inspiración motivada por una pasión, generada por una visión, producida por una convicción, encendida por un propósito.

- a) **Estilo de liderazgo.** Depende del estilo de liderazgo del líder o de la gerencia. Lo que a su vez influye fuertemente en el clima laboral y en consecuencia en los resultados de la empresa.
- b) **Cultura organizacional.** Para Luna y Pezo (2005), la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, se podría entender que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas, esto significaba que pueden existir subculturas dentro de una misma cultura.

## 3. Motivación

Según Martínez (2013), define a la motivación como “la mejor arma para potenciar el rendimiento de los colaboradores”.

- a) **Automotivación:** Según Casado (2009), la automotivación representa el motor personal que nos induce a realizar o satisfacer objetivos y metas. Son las razones internas que nos llevan a tomar determinadas decisiones o realizar determinados actos, es importante porque nos ayuda a desarrollarnos, a conseguir lo que queremos y a convertirnos en lo que deseamos.
- b) **Compromiso:** Por su parte Amorós (2007), define al compromiso como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal.

### 2.3. Antecedentes de la Investigación

En el presente trabajo de investigación se ha tomado de referencia aquellos trabajos de investigación sobre gestión de talento humano, a continuación, se detalla:

García (2013), Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico. Tesis de grado. Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán – Ecuador, concluye:

1. No se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada del talento humano.
2. La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos

3. El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección del personal discrecional, el 64% del personal participante así lo indica.

4. No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan.

5. La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas.

Garcés (2011), en su investigación titulada “Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Muebles Garzón de la Ciudad de Ambato”. Presentado en la Universidad Técnica de Ambato Ecuador, se planteó como objetivo: Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de la empresa Muebles Garzón de la Ciudad de Ambato. Cuya hipótesis: La aplicación de una adecuada Gestión del Talento Humano mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Muebles Garzón de la Ciudad de Ambato.

Además la muestra estuvo formada por 30 personas ya que no se utilizó ningún calculo estadístico para determinar la muestra, debido a que la población en la empresa es pequeña,

los resultados señalan que para someter a contraste la hipótesis se formuló una hipótesis nula ( $H_0$  = La gestión del talento humano no mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Muebles Garzón de la Ciudad de Ambato) e hipótesis alterna ( $H_1$  = La gestión del talento humano si mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Muebles Garzón de la Ciudad de Ambato) teniendo como una nivel de significancia de 5%.

Por ende para la verificación de dicha hipótesis se contrastó con la pregunta N° 5 (¿Cómo califica su conocimientos para cumplir a cabalidad sus funciones en su puesto de trabajo?), los encuestados indican que la calificación de conocimientos para cumplir funciones el 40% indicaron que es buena y 60% indicaron que es mala y la pregunta N° 7 (¿Cómo califica en desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?), los encuestados indican que el 66.7% el desempeño laboral de los trabajadores es bueno y el 33,3% indican que es mala.

Por lo tanto, la hipótesis nula se rechaza; por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, siendo así que la gestión del talento humano mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Muebles Garzón de la Ciudad de Ambato.

De la Cruz (2009), La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. Tesis para optar el título profesional. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – Perú. Concluye:

1. Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo, los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las

promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

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

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

Bedoya (2003), La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Tesis de post grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú, concluye de la siguiente manera:

1. Los propósitos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivo y permanecer en éste.

2. Los nuevos enfoques radican en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño especialmente en tres dimensiones economía, social y tecnológica.

3. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

4. El desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

Oscoco (2015), Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014. Tesis para optar título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas- Perú. Concluye:

1. La gestión de talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

2. La planificación de talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

3. La integración del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.483 coeficientes de correlación de Spearman) con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

4. El desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

Inca (2015), en su investigación titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015”. Presentado en la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas - Perú. Se planteó como objetivo: determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Y como hipótesis: Existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015.

1. En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de Gestión del Talento Humano estuvo compuesto por 12 ítems, con una amplitud de escala de Likert y el Desempeño Laboral, haciendo un total de 06 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0,894, para el cuestionario de Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral por tanto son fiables y consistentes.

2. Se aplicó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0,819 lo que significa que existe una correlación positiva alta, y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia), por ende, los resultados que se obtuvo es que existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Rosales (2015), en su investigación titulada “Gestión del potencial humano y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro



de Andahuaylas, agencia principal, Apurímac- 2015.”. Presentado en la Universidad Nacional José María Arguedas – Andahuaylas. Se planteó como objetivo: El objetivo general de la presente investigación fue: Determinar la relación que existe entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad mencionada, llego a la siguiente conclusión:

1. La correlación entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.146, que corresponde a una relación positiva muy baja.
2. La correlación entre la planificación y la calidad de servicio en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.020, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones.
3. La correlación entre la incorporación del talento humano y la calidad de servicio en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de -0.016, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación negativa muy baja entre ambas dimensiones.
4. La correlación entre el desarrollo del potencial humano y la calidad de servicio en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.318, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones.

Condori (2009), Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal de dirección regional de transportes y comunicaciones Puno 2017. Tesis para optar el título profesional de licenciada en trabajo social. Universidad Nacional del Altiplano Puno – Perú. Concluye:

1. La gestión del talento humano se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno; donde el 34.8% indica que se da algunas veces la gestión del talento humano y por ende el desempeño laboral es regular. Por ende, la gestión del talento humano simboliza una correlación moderada en un 0,528\*\* con el desempeño laboral.
2. El desarrollo del talento humano se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno, donde el 39.1% indica que el desarrollo del talento humano se da algunas veces porque no se programa anualmente capacitaciones constantes por la inversión mínima que se designa para las capacitaciones y por ende el desempeño laboral es regular. Por ende, el desarrollo del talento humano simboliza una correlación moderada en un 0,632\*\* con el desempeño laboral.
3. La motivación se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones – Puno; donde el 32.6% indica que algunas veces se da la motivación y por ende el desempeño laboral es regular. Por ende, la motivación simboliza una correlación moderada en un 0,576\*\* con el desempeño laboral.

Zela (2012), en su investigación titulada “Gestión del talento humano y su incidencia en la rentabilidad de las empresas de transportes de pasajeros interdepartamental ruta Juliaca –Arequipa periodos 2010 - 2011”. Presentado en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. Se planteó como objetivo determinar la influencia de la gestión del talento humano en la calidad de servicio y rentabilidad de las empresas de transportes de pasajeros interdepartamental ruta Juliaca – Arequipa periodos 2010 – 2011. Y como hipótesis: La gestión del talento humano incide negativamente en la calidad de servicio de las empresas de transportes de pasajeros interdepartamental ruta Juliaca – Arequipa. El método de investigación es deductivo – descriptivo, teniendo como población y muestra, la población está compuesta por 11 empresas de transporte y se obtiene como muestra 3 empresas de transportes, utilizando como técnicas la observación, encuestas.

En contrastación con la hipótesis. Según los cuadros y gráficos sobre la gestión del talento humano de las empresas de transportes, que el personal no se está gestionando de manera óptima por parte de las empresas, se ha mostrado en cuanto a los indicadores; admisión de personas, evaluación de desempeño, compensación de personas, capacitación y desarrollo del personal y mantenimiento de las personas, influyendo directamente en la calidad de servicio brindado a los usuarios; según el cuadro N° 22 se demostró que un 38% de los usuarios encuestados califico como regular la calidad de servicio, 31% califica la calidad de servicio como mala, un 3% de los encuestados califica la calidad como pésima, por lo cual la gestión del talento humano incide negativamente en la calidad de servicio, por lo tanto es aceptada la hipótesis.

Peñaloza (2016), en su investigación titulada “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Asociación Civil Giordano Liva – periodo 2014”. Presentado en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. Se planteó como objetivo: Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Asociación Civil Giordano Liva – periodo 2014. Cuya hipótesis: El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Asociación Civil Giordano Liva – periodo 2014. La investigación se realizó siguiendo la metodología descriptiva de tipo explicativo, el diseño de la investigación es no experimental y transversal. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron de manera directa mediante la técnica de la encuesta. Por ende, la conclusión final a la que se arriba es que se determina que la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Asociación Civil Giordano Liva – periodo 2014, es directamente proporcional al desempeño laboral, ya que cuanto mejor es el clima organizacional, mayor es el rendimiento laboral en los trabajadores.

## 2.4. Marco Conceptual

1. **Capacitación:** Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.
2. **Competencia:** conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que poseen las personas para el cumplimiento de sus actividades dentro de la institución.
3. **Desempeño:** Grado de desenvolvimiento que una persona tiene con respecto a un fin esperado.
4. **Desarrollo del Talento humano:** Educación y formación que brinda la institución en beneficio de sus trabajadores como las capacitaciones de personal, que buscan mejorar las habilidades, conocimientos del talento humano.
5. **Desempeño laboral:** Es la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas previamente establecidos.
6. **Eficiencia:** Capacidad del talento humano para cumplir con sus objetivos y metas en forma adecuada y precisa, economizando los recursos que se requieren para ello. Más resultados con la utilización de menor cantidad de recursos.
7. **Eficacia:** Capacidad del talento humano para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales que han sido planteados. Calidad de trabajo que ofrece.
8. **Gestión:** Todas aquellas acciones y actividades que se realizan con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.
9. **Gestión de talento humano:** Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias de las cuales una organización necesita para lograr sus objetivos.

- 10. Laboral:** Se refiere a la labor de las personas, o a su trabajo o actividad legal remunerada.
- 11. Organización de Talento humano:** Estudio, descripción y análisis de los puestos de trabajo a fin de determinar los requisitos que deben cumplir las personas para el puesto de trabajo.
- 12. Productividad:** Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados.
- 13. Selección de personal:** Es la selección de la persona más adecuada entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.
- 14. Trabajo:** Es cualquier esfuerzo habitual del ser humano ordenado a un fin que se tiene previsto.
- 15. Talento humano:** Las personas que laboran en una institución independientemente del cargo que ocupan, los cuales utilizan sus conocimientos, habilidades y destrezas para el cumplimiento de sus tareas y funciones, más conocidos como recurso humano.

## 2.5. Hipótesis de la investigación

### 2.5.1. Hipótesis general

Existe relación directa entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

a) Existe relación significativa entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

b) Existe relación directa entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

2.5.3. Operacionalización de las variables

1. Operacionalización de la Variable

Tabla 2. Operacionalización de la Variable 01

VARIABLE 01	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Gestión del Talento Humano</b>	<p><b>Chiavenato, (2009)</b> define la gestión de talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.</p>	Planificación de Talento Humano	Análisis de puesto	1. Deficiente 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
			Organización	
			Presupuesto	
			Selección	
		Desarrollo de Talento Humano	Inducción	
			Formación Laboral	
			Capacitación	
			Desarrollo Profesional	

Fuente: Chiavenato, (2009)



2. Operacionalizacion de la Variable

Tabla 3.Operacionalizacion de la Variable 02

VARIABLE 02	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Desempeño Laboral</b>	Chiavenato, (2009); Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona	Trabajo en Equipo	Trabajo en equipo	1. Deficiente 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
			Combinación de Esfuerzos	
			Experiencia de trabajo	
		Liderazgo	Estilos de liderazgo	
			Cultura Organizacional	
		Motivación	Automotivación	
Compromiso				

Fuente: Chiavenato, (2009).

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Métodos de investigación

##### 3.1.1. Método deductivo

Para Bernal (2000), Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. permite ir de lo conocido a lo desconocido sacando del primero (conocido) lo segundo (desconocido). Por eso es un método de tipo extractivo. No requiere pruebas mediante hechos.

En la presente investigación se ha recogido información teórica sobre el análisis de puesto, programa de capacitaciones, documentos de programa de selección del personal y otros de la Caja Los Andes ; los cuales permitieron analizar la situación del personal ,las funciones que realiza y de qué manera se realiza la selección del personal, las capacitaciones por parte de la entidad hacia los trabajadores ,información concerniente al personal que labora en la entidad Caja los Andes oficina Ayaviri para así llegar a una conclusión. ya que este método parte de los datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

## 3.2. Enfoque de investigación

### 3.2.1. Cuantitativo

Según Gomez (2006), Utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística.

La investigación se ha realizado mediante el establecimiento de parámetros numéricos en la escala de Likert de 25 preguntas para las dos variables, realizadas a los trabajadores de la Caja Los Andes de la oficina Ayaviri, el mismo que nos ha servido para cuantificar criterios.

El enfoque de este presente trabajo de investigación tiene las características: cuantitativa, porque, mediante ésta se recolecto datos e información para probar las hipótesis basados en la medición numérica y el análisis estadístico; asimismo, se establecieron patrones de comportamiento para probar teorías.

## 3.3. Diseño de investigación

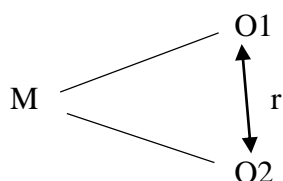
### 3.3.1. Transeccional correlacional no experimental

El Diseño es No experimental de tipo “Transeccional correlacional”, que busca describir y explicar la relación entre las variables planteadas en un momento dado. *“Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)”* (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

No experimental, porque no se han manipulado ninguna de las variables dentro de las áreas de estudio de la Caja los Andes Oficina Ayaviri, transeccional puesto que la recolección

de información se va a hacer en un momento y en un tiempo único el año 2018; y correlacional, porque se determina la relación entre las variables de estudio.

En este tipo de diseño las variables son de estudio transeccional correlacional, donde para efectos de estudio se simboliza con “1” y “2”. Mediante el siguiente esquema:



**Dónde:**

M = Muestra

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables de estudio.

### 3.4. Tipo de investigación

#### 3.4.1. Descriptivo

Según Carrasco (2008), en su texto, Metodología de la Investigación Científica define lo siguiente: “estos diseños se utilizan para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo”.

Este estudio nos permitió explicar, discutir los datos, conocer exactamente detalles, características de la investigación y revisar bibliografía que exista referente al tema de investigación que permite describir hechos o fenómenos de forma sistemática permitiendo interpretar dichos fenómenos en este caso relacionado a la gestión de talento humano y su

relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

#### **3.5.1. Observación directa.**

Según Rodríguez (2005), La observación directa es aquella en el cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

Dentro de la investigación se realizó algunas observaciones directas a las diferentes actividades, tareas y funciones desarrolladas por el personal de las diferentes áreas y sugerencias que tiene la Caja los Andes Oficina Ayaviri.

Se define como una técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno que tiene relación con el problema que motiva la investigación. En la aplicación de esta técnica, se registra lo observado, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno; es decir, no se hace preguntas, orales o escrita, que le permitan obtener los datos necesarios para el estudio del problema.

La observación tiene la ventaja de facilitar la obtención de datos lo más próximos a como éstos ocurren en la realidad; pero, tiene la desventaja de que los datos obtenidos se refieren sólo a un aspecto del fenómeno observado. Esta técnica es fundamentalmente para recolectar datos referentes al comportamiento de un fenómeno en un “tiempo presente”; y nos permite recoger información sobre los antecedentes del comportamiento observado.

#### **2.5.2. Encuesta**

Según Bernal (2000), menciona que es una de las técnicas de recolección de información más usadas, este se fundamenta a través del cuestionario.

Es una técnica que se utilizó para la recolección de información, la encuesta fue realizada al personal que labora dentro de la entidad financiera Caja los Andes Oficina Ayaviri, que ha sido llenado por los encuestados; con el objetivo de uniformar la observación, fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio, Aislar problemas y precisar los datos requeridos. Asimismo, capta información en un formulario estructurado.

### **3.6. Instrumentos de recolección de información**

#### **3.6.1. Guía de observación:**

Según Rojas (2006), Es una libreta de campo de donde se extraen notas para resumirlas y concentrarlas en fichas de trabajo con el fin de facilitar el manejo de la información.

Es un instrumento de registro que evalúa desempeños de manera más integral, en ella se establecen categorías con rangos más amplios en la lista de cotejos. Para ello, se observó los diferentes aspectos que resulten relevantes dentro de la oficina como las interacciones, eventos y actividades del personal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. Oficina Ayaviri.

#### **3.6.2. Cuestionario estructurado:**

Según Bernal (2000), es el conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Se empleó este instrumento para conocer las opiniones y actividades de los trabajadores de Caja los Andes oficina Ayaviri respecto a la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

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

Los datos se analizaron teniendo en cuenta la estadística descriptiva e inferencial que fueron procesados primeramente en el programa Microsoft Excel y luego posteriormente en

el programa electrónico SPSS versión 22.0; lo cual para cada variable entre estas se obtuvo la distribución de frecuencias y la prueba de hipótesis que se empleo fue la prueba de correlación de Pearson utilizado ésta para medir la relación existente entre las dos variables de estudio.

### **Regla de decisión:**

Para determinar el nivel de relación se utilizó la prueba de R de Pearson con el propósito de ver el nivel de relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Este coeficiente osciló entre -1 y +1. Cuanto más se aleja de 0, más fuerte es la relación entre las dos variables. El signo (positivo o negativo) de la correlación indica la dirección de la relación. Se calculó mediante la siguiente formula:

$$r = \frac{\frac{\sum X_i Y_i}{n} - \bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{\left(\frac{\sum X_{i2} - \bar{X}^2}{n}\right)\left(\frac{\sum Y_{i2} - \bar{Y}^2}{n}\right)}}$$

Con el fin de emplear de forma práctica la magnitud de “r” de Pearson como un indicador del grado de correlación o asociación entre variables.

Donde:

R : Coeficiente de Pearson.

Valores que se asumirán:

R = 1 : Correlación perfecta

0,800 < r < 1: Correlación muy alta

0,600 < r < 0,800 : Correlación alta

$0,400 < r < 0,600$  : Correlación moderada

$0,200 < r < 0,400$  : Correlación directa débil

$0 < r < 0,200$  : Correlación baja

$R = 0$  : Correlación nula

### **3.9. Ámbito de estudio**

El ámbito de estudio de la población para el presente trabajo de investigación es la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Oficina Ayaviri.

#### **3.9.1 Población y muestra**

##### **3.9.1.1 Población**

Según Tamayo (2004), La población se define como un total del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos de la investigación”

La población de estudio está dada por el número total de 30 personas que laboran en Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Oficina - Ayaviri, 2018, los cuales vienen laborando en las diferentes unidades.

##### **3.9.1.2. Muestra**

Según Tamayo (2004), Afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”

Puesto que la población de estudio no es tan considerable se trabajó con las 30 personas que laboran Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. Ayaviri, 2017, entre jefe de oficina, coordinadores de crédito, asesores de negocios, recuperadores de crédito, el área de operaciones y otros trabajadores.



El tipo de muestra a utilizarse es no probabilística, no aleatorio, por convivencia, considerando bajo criterio del investigador.

La muestra que se ha determinado responde a las causas relacionadas con las características de la investigación, entonces el procedimiento para obtener el número no es mecánico ni en base a fórmulas.

### **3.10. Características del Área de la Investigación**

#### **3.10.1. Datos de la Entidad**

##### **a). Razón social.**

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.

##### **b). Personal encargado de la dirección (Oficina Ayaviri)**

- Jefe de oficina : Eduardo Edwin. Pineda Medina
- Coordinadores : Juan José Valencia Pérez  
: Fredy Pio Sanca Luque
- Operaciones : Marisol Lisbeth Gamarra Chipana

**c). RUC** : 20322445564

**d). Dirección** : Jr. Arica (Plaza de armas, Ayaviri).

#### **3.10.2. La Caja de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.**

La Caja de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. es una empresa Privada, que pertenece al Sector financiero.

#### **3.10.3. Misión.**

“Somos el Socio Financiero que Fomenta y Fortalece el Futuro de las Familias rurales del Perú”.

#### **3.10.4. Visión.**

"Ser el Banco Rural Líder del Perú".

#### **Valores.**

- Integridad.
- Respeto.
- Compromiso.
- Atención al cliente.
- Transparencia.
- Responsabilidad.

#### **3.10.6. Productos y Servicios**

Mejorando nuestra relación con nuestros clientes. Actualmente viene ofreciendo los siguientes productos y servicios financieros.

#### **3.10.7. Créditos**

- Crédito Acuícola
- crédito contra deposito.
- Créditos Pymes.
- Crédito Agropecuario.
- Crédito de Libre Disponibilidad.
- Crédito por Convenio.
- Crédito Vehicular
- Carta Fianza

#### **3.10.8. Ahorros**

- Ahorro Normal

- Ahorro Normal Mujer Rural
- Cuenta de CTS
- Ahorro Plazo Fijo
- Ahorro Crecer.

#### **3.10.9. Servicio**

- Compra y venta de moneda extranjera.
- Micro seguro
- Giros y transferencias.
- Pago de servicio de RPC, RPM y/o recargas.
- Pago de servicio de luz, tele cable.

#### **3.10.10 Ubicación**

La Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. Oficina Ayaviri, se encuentra ubicado en el sur del Perú, departamento de Puno, provincia de Melgar y distrito de Ayaviri; en las coordenadas 14°52'55"S 70°35'24"O-14.88194, -70.59000. Según el INEI, Ayaviri tiene una superficie total de 1013,14 km<sup>2</sup>. Este distrito se encuentra situado al sureste de la Provincia de Melgar, en la zona norte del departamento de Puno y en la parte sur del territorio peruano. Se halla a una altura de 3.918 msnm, al norte de la cordillera de Carabaya y al oeste de la cordillera de Vilcanota entre las coordenadas geográficas 15°50'15"S 70°01'18"O-15.8375, -70.02167.

Su extensión abarca al norte, distrito de Nuñoa, al sur; distrito de Vila Vila, al noroeste con distrito de Santa Rosa, al sureste con distrito de Ocuvi y al oeste distrito de Umachiri; sobre una superficie ligeramente ondulada, rodeada por cerros, oscilando entre los 3.918 a 4.050 msnm (entre las orillas del lago y las partes más altas).

En general el clima de Ayaviri se halla frío y seco. Las precipitaciones pluviales son anuales y duran generalmente entre los meses de diciembre a abril, aunque suelen variar en ciclos anuales, originando inundaciones y sequías, generalmente las precipitaciones son menores a 700 mm.

La actividad productiva primaria en la ciudad de Ayaviri es la mayor parte, y se realiza en la zona rural-marginal, que está ubicada en las laderas de los cerros que circundan la ciudad, en las cercanías y en comunidades campesinas, parcialidades y fundos. En estas áreas se desarrolla una mayor actividad agrícola y ganadera intensiva.

Otra característica fundamental de la actividad industrial en la ciudad de Ayaviri, es que está constituida por microempresas, que ocupan, en promedio aproximadamente a 2 a 8 trabajadores dedicadas a diferentes labores.

En el contexto turístico y por el gran contenido de bienes naturales y recursos naturales, la provincia de Melgar, se ha convertido en destino turístico, porque cuenta con infraestructura, atractivos, servicios, y medios de soporte.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados de la investigación

##### 4.1.1. Resultados de análisis de fiabilidad

**4.1.2. Confiabilidad del instrumento:** Encuesta para obtener información sobre la variable: Gestión del Talento Humano.

Resultados:

Se analizó la información, utilizando la opción de análisis de fiabilidad del software estadístico SPSS ver. 22, los resultados para este instrumento fueron:

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,717	16

Fuente: elaboración propia

El estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach, señala un valor de 0.717 para un total de 16 Ítems o elementos formulados, contrastando con la escala de valoración se tiene que el

coeficiente es **aceptable**, por lo cual se considera que el instrumento presenta buena fiabilidad y puede ser utilizado para los fines de la investigación.

**4.1.3. Confiabilidad del instrumento:** Encuesta para obtener información sobre la variable: Desempeño Laboral.

Resultados:

Se analizó la información, utilizando la opción de análisis de fiabilidad del software estadístico SPSS ver. 22, los resultados para este instrumento fueron:

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,702	9

Fuente: elaboración propia

El estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach, señala un valor de 0.702 para un total de 9 Ítems o elementos formulados, contrastando con la escala de valoración se tiene que el coeficiente es **aceptable**, por lo cual se considera que el instrumento presenta buena fiabilidad y puede ser utilizado para los fines de la investigación.

#### 4.1.2. Datos generales

Tabla 4. Sexo en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	17	56.70
Masculino	13	43.30
Total	30	100.00

*Fuente: Encuesta a trabajadores C.R. Los Andes.*

**Interpretación:** En la Tabla 4, se tiene que el sexo femenino presentó una mayor proporción con el 56.70% de la muestra, mientras que el masculino representó el 43.30% de la misma. Por tanto, la mayor parte del personal con que cuenta la Caja los Andes es de sexo femenino.

Tabla 5. Edad en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes Ayaviri, 2018.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
23 a 28	13	43.33
30 a 35	10	33.33
36 a 48	7	23.33
Total	30	100.00

*Fuente: Encuesta a trabajadores C.R. Los Andes*

**Interpretación:** En la Tabla 5, se tiene que la edad predominante fue de 23 a 28 años con 43.33%, seguido del grupo de 30 a 35 años con 33.33% y finalmente el grupo de 36 a 48 años con 23.33% de la muestra de estudio. Esto debido a que la Caja los Andes en su mayoría cuenta con personal joven para desarrollar su labor cotidiana.

#### 4.1.3. Variable Gestión del talento humano

La variable de Gestión de Talento humano se estudió en base a las siguientes dimensiones a continuación se presentan los resultados generales obtenidos:

#### 4.1.3.1. Dimensión Planificación del Talento humano

Tabla 6. Planificación del talento humano en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes Ayaviri, 2018.

Opinión Ítem	Deficiente		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total N
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1. ¿Cómo consideras la designación de tu puesto de trabajo?	0	0.00	0	0.00	10	33.33	20	<b>66.67</b>	0	0.00	30
2. ¿Consideras que el número de trabajadores es suficiente para alcanzar las metas y objetivos?	0	0.00	0	0.00	12	40.00	14	46.67	4	13.33	30
3. ¿Tu puesto de trabajo es lo más adecuado?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	22	<b>73.33</b>	8	26.67	30
4. ¿Cómo consideras el presupuesto asignado al área personal?	0	0.00	0	0.00	24	80.00	6	20.00	0	0.00	30
5. ¿Cómo consideras los requisitos profesionales para la selección de personal?	0	0.00	0	0.00	14	46.67	16	53.33	0	0.00	30
6. ¿Cómo consideras durante la selección, la práctica de pruebas de conocimiento y las pruebas psicológicas?	0	0.00	0	0.00	4	13.33	22	<b>73.33</b>	4	13.33	30
7. ¿Cómo consideras, el procedimiento para la selección, es acorde a la preparación profesional de cada postulante?	0	0.00	0	0.00	12	40.00	14	46.67	4	13.33	30
8. ¿Cómo consideras la orientación e inducción sobre el trabajo que va realizar?	0	0.00	0	0.00	12	40.00	16	53.33	2	6.67	30
Promedio	0	0.00	0	0.00	11	36.67	16	<b>53.33</b>	3	10.00	30

Fuente: Encuesta a trabajadores C.R. Los Andes

**Interpretación:** En la Tabla 6, se exponen los resultados para la planificación del talento humano, las mayores puntuaciones fueron observadas para los ítems de ¿Tu puesto de trabajo es lo más adecuado? Con 73.33% considerado Bueno, así como ¿Cómo consideras durante la selección, la práctica de pruebas de conocimiento y las pruebas psicológicas? Con 73.33% como Bueno y ¿Cómo consideras la designación de tu puesto de trabajo? Con 66.67% como Bueno.

En términos generales se tiene que, para esta dimensión de la planificación de talento humano, se tiene una puntuación promedio de 53.33% en el nivel de Bueno, de lo cual se interpreta que la misma presenta un buen nivel, del cual se concluye que en la Caja Rural de



Ahorro y Crédito los Andes de la oficina Ayaviri si considera la importancia de la planificación de talento humano, pero se debe tomar en cuenta que se implante buenos planes y programas para ver que se encuentre disponibles el número y el tipo de personas apropiadas dentro de la empresa.

#### 4.1.3.2. Dimensión Desarrollo del Talento humano

Tabla 7. Desarrollo del talento humano en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes Ayaviri, 2018.

Opinión Ítem	Deficiente		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total N
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
9. ¿Cómo consideras tus conocimientos para desarrollar el trabajo sin dificultades?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	30	<b>100.0</b>	0	0.00	30
10. ¿Cómo te consideras en cuanto a los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de tu puesto?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	22	<b>73.33</b>	8	26.67	30
11. ¿Cómo consideras la resolución oportuna de los problemas relacionados a tu trabajo sin recurrir, a los demás?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	20	66.67	10	33.33	30
12. ¿Cómo consideras los cursos de capacitación que recibes, mejora tu trabajo?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	12	40.00	18	60.00	30
13. ¿Cómo calificas las oportunidades que brinda la entidad para capacitación y promoción?	0	0.00	0	0.00	2	6.67	24	<b>80.00</b>	4	13.33	30
14- ¿Cómo consideras la promoción de puestos de acuerdo al grado y preparación profesional que tiene?	0	0.00	0	0.00	2	6.67	18	60.00	10	33.33	30
15. ¿Por la capacidad del empleado, permite la entidad desarrollarse profesionalmente dentro de la organización?	0	0.00	1	3.33	2	6.67	15	50.00	12	40.00	30
16. ¿Cómo calificas los programas de desarrollo profesional (ascensos, rotaciones, reconocimientos u otros) de la Institución?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	16	53.33	14	46.67	30
Promedio	0	0.00	0	0.00	1	3.33	20	<b>66.67</b>	9	30.00	30

Fuente: Encuesta a trabajadores C.R. Los Andes

**Interpretación:** En la Tabla 7, se exponen los resultados para el desarrollo del talento humano, las mayores puntuaciones fueron observadas para los ítems de ¿Cómo consideras tus conocimientos para desarrollar el trabajo sin dificultades? De 100% como Bueno, seguido de ¿Cómo calificas las oportunidades que brinda la entidad para capacitación y promoción?

Con 80% como Bueno y ¿Cómo te consideras en cuanto a los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de tu puesto? Con 73.33% con nivel de Bueno.

En términos generales se tiene que, para esta dimensión de desarrollo del talento humano, se tiene una puntuación promedio de 66.67% en el nivel de Bueno, de lo cual se interpreta que la Caja Rural los Andes en la ciudad de Ayaviri, de alguna manera se realiza la a capacitaciones de forma anual lo más dable seria realizar cada seis meses o trimestralmente ya que está orientado a ampliar los conocimientos de los trabajadores y formaciones de nuevos y potenciales empleados y que estas puedan ser ascendidos a puestos de mayor nivel de su actual puesto de trabajo.

#### 4.1.4. Variable Desempeño laboral

##### 4.1.4.1. Dimensión Trabajo en equipo

Tabla 8. Trabajo en equipo en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

Opinión Ítem	Deficiente		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total N
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
17. ¿Cómo consideras los trabajos en conjunto con sus compañeros de la empresa?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	18	60.00	12	40.00	30
18. ¿Cómo consideras los productos y/o resultados obtenidos en los equipos de trabajo?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	22	<b>73.33</b>	8	26.67	30
19. ¿Cómo calificas el liderazgo, en equipos de trabajo; para lograr una meta de la empresa?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	24	<b>80.00</b>	6	20.00	30
20. ¿Cómo calificas la experiencia de trabajo, realizados en puestos similares para mejorar el trabajo en equipo?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	22	<b>73.33</b>	8	26.67	30
Promedio	0	0.00	0	0.00	0	0.00	22	<b>73.33</b>	8	26.67	30

Fuente: Encuesta a trabajadores C.R. Los Andes

**Interpretación:** En la Tabla 8, se exponen los resultados para el trabajo en equipo, las mayores puntuaciones fueron observadas para los ítems de ¿Cómo calificas el liderazgo, en

equipos de trabajo; para lograr una meta de la empresa? Con 80% en Bueno, seguido de ¿Cómo consideras los productos y/o resultados obtenidos en los equipos de trabajo? Con 73.33% en nivel de Bueno y ¿Cómo calificas la experiencia de trabajo, realizados en puestos similares para mejorar el trabajo en equipo? También con 73.33% en nivel Bueno.

En términos generales, para esta dimensión, se tiene una puntuación promedio de 73.33% en el nivel de Bueno, de lo cual se interpreta que el trabajo de equipo en la Caja Rural Los Andes en la ciudad de Ayaviri, dan énfasis y actúan de manera conjunta para lograr objetivos de la entidad financiera.

#### 4.1.4.3. Dimensión Liderazgo

Tabla 9. Liderazgo en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

Opinión Ítem	Deficiente		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total N
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
21. ¿Cómo consideras las propuestas de solución dadas ante un problema que se suscita dentro de área de trabajo?	0	0.00	0	0.00	1	3.33	25	<b>83.33</b>	4	13.33	30
22. ¿Cómo considera la participación del personal en todas las reuniones y/o eventos programados por la empresa?	0	0.00	0	0.00	14	46.67	10	33.33	6	20.00	30
23. ¿Cómo considera usted tomar responsabilidades frente a actividades programadas por la empresa?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	24	<b>80.00</b>	6	20.00	30
Promedio	0	0.00	0	0.00	5	16.67	20	<b>66.67</b>	5	16.67	30

Fuente: Encuesta a trabajadores C.R. Los Andes

**Interpretación:** En la Tabla 9, se exponen los resultados para el liderazgo, las mayores puntuaciones fueron observadas para los ítems de ¿Cómo consideras las propuestas de solución dadas ante un problema que se suscita dentro de área de trabajo? Con 83.33% con

calificación de Bueno, seguido de ¿Cómo considera usted tomar responsabilidades frente a actividades programadas por la empresa? Con 80% en nivel Bueno.

En términos generales se tiene que, para esta dimensión de liderazgo, se tiene una puntuación promedio de 66.67% en el nivel de Bueno, de lo cual se interpreta que el liderazgo es la capacidad de influenciar a otros a través de la inspiración motivada por una pasión, que la misma presenta un buen nivel en la Caja Rural los Andes en la ciudad de Ayaviri.

#### 4.1.4.3. Dimensión Motivación

Tabla 10. Motivación en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

Opinión Ítem	Deficiente		Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total N
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
24. ¿Cómo considera la motivación en su puesto de trabajo por parte de la empresa?	0	0.00	0	0.00	20	66.67	8	26.67	2	6.67	30
25. ¿Cómo calificas tu compromiso con los objetivos de la empresa?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	20	<b>66.67</b>	10	33.33	30
Promedio	0	0.00	0	0.00	10	33.33	14	<b>46.67</b>	6	20.00	30

Fuente: Encuesta a trabajadores de Caja Los Andes

**Interpretación:** En la Tabla 10, se exponen los resultados para la motivación, las mayores puntuaciones fueron observadas para el ítem de ¿Cómo calificas tu compromiso con los objetivos de la empresa? Con 66.67% en nivel Bueno.

En términos generales se tiene que, para esta dimensión de motivación, se tiene una puntuación promedio de 46.67% en el nivel de Bueno, de lo cual se interpreta que la misma presenta un buen nivel en los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes oficina Ayaviri, donde se debe contar con motivaciones salariales de ascenso y otros por parte de la empresa para que los trabajadores de la Caja los andes se sientan más identificados con su trabajo, les interese lo que realizan, participen de manera activa en lo que les implican.

#### 4.1.5. Relación entre el talento humano y desempeño laboral

Tabla 11. Relación entre el talento humano y el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

N	Talento humano	Desempeño laboral
1	4.06	4.22
2	3.81	3.89
3	4.25	4.33
4	3.81	4.11
5	3.94	4.00
6	3.94	4.22
7	4.19	4.00
8	3.81	4.11
9	3.94	4.22
10	4.19	4.00
11	3.94	4.11
12	3.81	3.89
13	3.94	4.00
14	3.81	4.22
15	3.94	4.00
16	3.88	4.11
17	4.06	4.33
18	3.88	4.11
19	4.19	4.22
20	3.75	4.33
21	4.31	4.00
22	4.31	4.22
23	3.88	3.89
24	3.88	4.33
25	4.19	4.20
26	4.44	4.40
27	3.81	3.89
28	4.06	4.11
29	4.19	4.44
30	3.94	3.89
Promedio	4.00	4.11
D.E	0.19	0.16

*Fuente: Encuesta a trabajadores de Caja Los Andes*

**Interpretación:** En la Tabla 11, se exponen los resultados promedio de las puntuaciones para la variable talento humano que indica un 4.00 de valoración, que corresponde a una calificación de Bueno, mientras que la variable desempeño laboral presentó una puntuación de 4.11 que también corresponde a una Buen nivel de valoración en donde la gestión del

talento humano será más efectiva; mientras más alto sea el nivel de actitud, compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye una tarea primordial para lograr el éxito institucional, individual y el logro de un alto desempeño laboral, las desviaciones estándar, para ambas fue menor a la unidad, lo que indica poca variación en la valoración de los trabajadores.

Tabla 12. Análisis de correlación de Pearson para medir la relación entre el talento humano y el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

Variables	Talento humano	Desempeño laboral
Talento humano	1	0.370
Desempeño laboral	0.370	1

*Fuente: Elaboración en SPSS (versión 22) a partir de los datos.*

**Interpretación:** En la Tabla 12, se exponen los resultados del análisis de correlación de Pearson, se tiene que el mismo fue de  $r=0.370$ , el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), donde  $p = 0.044$ , de lo cual interpretamos que existe una relación estadística entre el talento humano y el desempeño laboral. se percibe que la misma es positiva, es decir cuando el talento humano es mejor también se espera que el desempeño laboral mejore en sus puntuaciones, es decir la relación es directamente proporcional (positiva). De los resultados se acepta la hipótesis general planteada en el estudio, es decir: Existe relación directa entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

#### 4.1.6. Relación entre la planificación del talento humano con el desempeño laboral

Tabla 13. Relación entre planificación del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

N	Planificación del talento humano	Desempeño laboral
1	3.63	4.22
2	3.50	3.89
3	3.88	4.33
4	3.50	4.11
5	3.75	4.00
6	3.50	4.22
7	3.88	4.00
8	3.63	4.11
9	3.50	4.22
10	4.00	4.00
11	3.63	4.11
12	3.75	3.89
13	3.63	4.00
14	3.38	4.22
15	3.75	4.00
16	3.63	4.11
17	3.75	4.33
18	3.63	4.11
19	4.00	4.22
20	3.50	3.80
21	4.00	4.00
22	4.13	4.22
23	3.75	3.89
24	3.50	4.33
25	4.00	4.20
26	4.50	4.40
27	3.25	3.89
28	3.75	4.11
29	4.00	4.44
30	3.50	3.89
Promedio	3.73	4.11
D.E	0.26	0.17

*Fuente: Encuesta a trabajadores de Caja Los Andes*

**Interpretación:** En la Tabla 13, se exponen los resultados promedio de las puntuaciones para la dimensión planificación del talento humano que indica un 3.73 de valoración, que corresponde a una calificación de Bueno, en donde la Caja los Andes realiza planes y programas para asegurarse de que haya disponibles el número y tipo de trabajadores

apropiados, en cada uno de los momentos, para que se realice la planificación de recursos humanos. mientras que la variable desempeño laboral presentó una puntuación de 4.11 que también corresponde a una Buen nivel de valoración, asegurándose que el empleado correcto esté en el puesto indicado dentro de la organización y encargarse de su motivación para optimizar su desempeño laboral, la desviación estándar para ambas fue menor a la unidad, lo que indica poca variación en la valoración de los trabajadores.

Tabla 14. Análisis de correlación de Pearson para medir la relación entre planificación del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

Variables	Planificación del talento humano	Desempeño laboral
Planificación del talento humano	1	0.387
Desempeño laboral	0.387	1

*Fuente: Elaboración en SPSS (versión 22) a partir de los datos.*

**Interpretación:** En la Tabla 14, se exponen los resultados del análisis de correlación de Pearson, se tiene que el mismo fue de  $r=0.387$ , el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), donde  $p=0,035$ , de lo cual interpretamos que existe una relación estadística entre la Planificación del talento humano y el desempeño laboral. De lo cual se acepta la hipótesis planteada para el segundo objetivo, es decir: existe relación significativa entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.



#### 4.1.7. Relación entre el desarrollo del talento humano con el desempeño laboral

Tabla 15. Relación entre desarrollo del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

N	Desarrollo del talento humano	Desempeño laboral
1	4.50	4.22
2	4.13	3.89
3	4.63	4.33
4	4.13	4.11
5	4.13	4.00
6	4.38	4.22
7	4.50	4.00
8	4.00	4.11
9	4.38	4.22
10	4.38	3.89
11	4.25	4.11
12	3.88	3.89
13	4.25	4.00
14	4.25	4.22
15	4.13	4.00
16	4.13	4.11
17	4.38	4.33
18	4.13	4.11
19	4.38	4.22
20	4.00	4.33
21	4.63	4.00
22	4.50	4.22
23	4.00	3.89
24	4.25	4.33
25	4.38	3.89
26	4.38	4.00
27	4.38	3.89
28	4.38	4.11
29	4.38	4.44
30	4.10	3.89
Promedio	4.27	4.11
D.E	0.19	0.17

*Fuente: Encuesta a trabajadores de Caja Los Andes*

**Interpretación:** En la Tabla 15, se exponen los resultados promedio de las puntuaciones para la dimensión desarrollo del talento humano que indica un 4.27 de valoración, que corresponde a una calificación de Bueno en donde la Caja los Andes da énfasis en la

formación y el desarrollo de sus trabajadores para que pueda mejorar su rendimiento, mientras que la variable desempeño laboral presentó una puntuación de 4.11 que también corresponde a una Buen nivel de valoración donde el trabajo equipo, el liderazgo y la motivación sea considerado por los trabajadores de la caja los Andes como primordial para el logro de los objetivos de la entidad,, las desviaciones estándar, para ambas fue menor a la unidad, lo que indica poca variación en la valoración de los trabajadores.

Tabla 16. Análisis de correlación de Pearson para la relación entre desarrollo del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

Variables	Desarrollo del talento humano	
	Desarrollo del talento humano	Desempeño laboral
Desarrollo del talento humano	1	0.381
Desempeño laboral	0.381	1

*Fuente: Elaboración en SPSS (versión 22) a partir de los datos.*

**Interpretación:** En la Tabla 16, se exponen los resultados del análisis de correlación de Pearson, se tiene que el mismo fue de  $r=0.381$ , el mismo que resultó estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), donde  $p= 0,038$ , de lo cual interpretamos que existe una relación estadística entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral. De lo cual se acepta la hipótesis específica planeada, es decir: Existe relación directa entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.

## DISCUSION

Chiavenato, I. (2009). En su libro gestión del talento humano define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

La gestión del talento humano en las organizaciones se ve su implicancia en el desempeño laboral de los trabajadores, para ello se debe tomar en cuenta los modelos de selección de personal, y priorizar el aspecto humano, como la capacitación, incentivos para poder mejorar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la institución.

Como se aprecia en la tabla 11, se exponen los resultados promedio de las puntuaciones para la variable talento humano y la variable desempeño laboral, para ambas fue menor a la unidad, lo que indica que hay una relación entre el talento humano y el desempeño laboral en Caja los Andes oficina Ayaviri. El resultado del análisis de correlación es de 0.370, el mismo que resultó estadísticamente significativo, de lo cual interpretamos que existe una relación entre el talento humano y el desempeño laboral. Nuestros resultados de correlación nos indica que, dada la teoría, la dirección, donde las políticas y prácticas que son aplicadas se dirigen de forma adecuada, porque la correlación es alta y positiva demostrando un buen desempeño laboral y bajo la gestión de talento humano. que también se ven reflejados en el estudio de la autora Kiember Inca Allcahuaman en el año 2015 los resultados que obtuvo es que existe relación significativa entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, donde se aplicó de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0.819 lo que significa que hay una correlación positiva.

Al igual se refleja en el estudio realizado de la autora Mirian Condori Mamani en el año 2017, los resultados que obtuvo que la gestión de talento humano se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral, donde se aplicó la correlación de Pearson en el que se observa que la gestión de talento humano simboliza una correlación moderada en un 0.528 con el desempeño laboral.

La planificación de recursos humanos es un proceso que pone a disposición las personas adecuadas, con la formación necesaria, en el momento oportuno, según las necesidades de la compañía” (Fernández, 2008)

En la selección de personal para poder elegir a la persona adecuada en toda institución se tiene que cumplir con todos los procedimientos teóricos y de esta manera podemos observar las cualidades para cubrir un puesto de trabajo.

Como se aprecia en la tabla 13, se exponen los resultados promedio de las puntuaciones para la variable planificación de talento humano y la variable desempeño laboral, para ambas fue menor a la unidad, lo que indica que hay una relación entre la planificación de talento humano y el desempeño laboral en Caja los Andes oficina Ayaviri. El resultado del análisis de correlación es de 0.387, el mismo que resultó estadísticamente significativo, de lo cual interpretamos que existe una relación entre la planificación de talento humano y el desempeño laboral. Que también muestra semejanza en el estudio del autor Oscco Peralta Henry donde la planificación del talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

## CONCLUSIONES

### **PRIMERA.**

La gestión del talento humano con el desempeño laboral en los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, luego de someterse al coeficiente de correlación de Pearson de  $r=0.370$  que fue estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), lo que indica que hay una relación positiva directa débil entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, Por ello la gestión del talento humano se convierte en una de las mejores herramientas que permite mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo una institución contribuyendo en el mejoramiento del desempeño laboral de las personas en sus determinadas funciones y obligaciones que cumplen en su trabajo

### **SEGUNDA.**

La planificación del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Pearson de  $r=0.387$  que fue estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), lo que indica que hay una relación positiva directa débil entre la planificación de talento humano y el desempeño laboral. Donde la selección de talento humano puede definirse como la elección de la persona adecuada para un cargo determinado, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos presentados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, enfocado a carreras afines a finanzas.

**TERCERA.**

El desarrollo del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Pearson de  $r=0.381$  que fue estadísticamente significativo ( $p<0.05$ ), lo que indica que hay una relación positiva directa débil entre el desarrollo de talento humano y el desempeño laboral. El desarrollo del talento humano se da algunas veces porque no se programa semestral o trimestral capacitaciones constantes por la inversión mínima que se designa para las capacitaciones y por ende el desempeño laboral es regular, por lo que el desarrollo del talento humano está constituido a la capacitación que constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan para un eficiente desempeño laboral.

## RECOMENDACIONES

### **PRIMERA.**

Se recomienda a la entidad Caja los Andes que haya una gestión de talento humano , basado en mejorar la capacidad de personal promoviendo la capacitación de personal así poder lograr el mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Caja los Andes en el puesto de trabajo asignado, motivación del personal como mejores salarios y ascensos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo; realizando estas acciones podemos lograr que los trabajadores estén comprometidos con la visión, misión, objetivos, metas y políticas de la organización.

### **SEGUNDA.**

Se recomienda al área de talento humano de Caja los Andes elaborar una guía metodológica del proceso de reclutamiento de personal, considerando técnicas modernas y competitivas de planificación de talento humano, de tal manera que ayude a captar personal idóneo para una determinada área, sea negocios, operaciones u recuperaciones y éstas, cuenten con habilidades complementarias necesarias, para conformar un mejor equipo de trabajo y de esta manera responder a las expectativas, necesidades del cliente de forma más rápida brindando servicios de calidad de manera eficiente y que coadyuve en lograr objetivos de la oficina.

### **TERCERA.**

Se recomienda promover la capacitación continua y el desarrollo de personal en la Caja los Andes oficina Ayaviri, a través de los líderes de las áreas de negocios, operaciones, recuperaciones a fin de que los trabajadores puedan ampliar sus conocimientos y a la vez

puedan formar líderes de equipo de trabajo con conocimiento a fines al área de trabajo y así ser eficientes en la atención y respuesta al cliente quienes acuden a diario para solicitar los servicios y productos que ofrece la Caja los Andes oficina Ayaviri.



## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Arias , F., & Heredia, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos:Para el alto desempeño*. Mexico: trillas.
- Batallas, G. O. (2007). *Gestión pública; Recursos humanos; talento humano*. Quito, Ecuador.
- Bedoya, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Tesis de post grado. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/bedoya\\_se/bedoya\\_se.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/empre/bedoya_se/bedoya_se.htm)
- Bernal, C. A. (2000). *Metodología de la investigacion para Administracion y Economia*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9702606454>
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: International Thomson Editores.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigacion científica*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9972342425>
- Casado, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. Madrid, España: Esic.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Condori, M. (2017). *Gestion de Talento Humano y su relacion con el desempeño laboral del personal del Direccion Regional de Transportes y comunicaciones*. Puno.

- De Cenzo, D., & Robbins, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley.
- De la Cruz, H. C. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. Tesis de pre grado para optar el título profesional Licenciado en Administracion de empresas. Obtenido derepositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/408/T047\_10173016T.pdf
- Delgado, S., & Ena, B. (2009). *Recursos humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Aministración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Fernández, J. (2008). *Dirigir personas en la empresa*. Madrid, España: Pirámide.
- Ferraro, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones S.R.L.
- Flórez, J. (2005). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- García, A. (2013). *Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del*. Tesis de pre grado para optar el titulo de licenciado en administracion de empresas y marketing. Obtenido de <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/145>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy , R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* . España: Prentice Hall.
- Gomez, M. (2006). *Introduccion a la metodologia de la investigacion cientifica*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9875910260>

- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Global Business Press.
- Guth, A. (2001). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Madrid, España: MacGraw-Hill/Interamericana.
- House, W. (2005). *El espíritu de liderazgo*. Los Ángeles, California: Ministerio Internacional de fe de las bahamas.
- Inca, K. (2015). “*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015*”. Tesis de Pre grado optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Obtenido de [repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/232](http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/232)
- Luna, V. R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Martínez, C. (2013). *Motivación: La gestión empresarial*. Madrid, España: Díaz De Santos.
- Montes, M. J., & Gonzales, P. (2006). *Selección del personal*. España: Ideas propias.
- Mora, C. (2012). *Gestión de talento humano*. Mexico.
- Ossco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurimac, 2014*. Tesis de pre grado para optar el título de licenciado en administracion de empresas. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/192>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Díaz de Santos.

- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9685748667>
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9688562645>
- Schermerhorn, J. (2006). *Administración*. México: Limusa S.A.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Vara, A. A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa, un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Macro 2015.
- Vasquez, A. (2009). *Gestión de talento humano*. Caracas, Argentina.
- Zayas, P. M. (2011). El desempeño, el liderazgo y las competencias en los directivos del sector turístico. *Revista de Investigación en turismo y desarrollo local.*, 4(11).  
Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net) › Revistas › TURyDES

# ANEXOS

ANEXO A

Fig. A.1 Matriz básica de datos

Edad	Sexo	TS	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25
48	F	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5
36	F	7	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4
35	M	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4
33	M	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5
33	M	1	3	3	5	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4
26	F	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
23	F	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
23	F	1	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4
38	F	7	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
25	F	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4
24	F	2	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	3	4	3	5
27	M	2	3	3	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4
30	F	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
28	F	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4
32	F	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	5
36	M	5	4	3	5	3	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4
40	M	7	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5
32	F	3	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4
28	M	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
26	M	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	2	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5
26	M	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4
30	M	2	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
28	F	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
40	M	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5
30	M	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4
35	F	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4
30	F	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4
28	F	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4
26	F	2	4	5	5	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5
38	M	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4

**Escala:**

Deficiente: 1

Malo: 2

Regular: 3

Bueno: 4

Muy bueno: 5

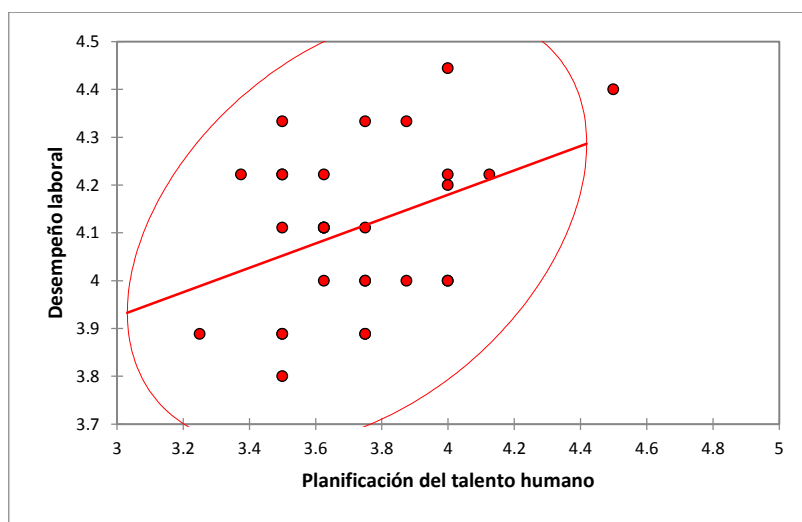
Fig. A.2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

“GESTION DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOSTRABAJADORES DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES S.A. AYAVIRI-2018”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<b>Problema general</b>  ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018?	<b>Objetivo general</b>  Determinar la relación existente entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018.	<b>Hipótesis general</b>  Existe relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018.	<b>V. I.: Gestión de Talento Humano.</b>	Planificación de Talento Humano	Análisis de puestos	Encuesta y correlación de los ítems de alfa de Cronbach
					Organización	
					Presupuesto	
					Selección	
				Desarrollo de Talento Humano	Inducción	Encuesta y correlación de los ítems de alfa de Cronbach
					Formación laboral	
					Capacitación	
					Desarrollo profesional	
<b>Problemas Específicos</b>  1. ¿De qué manera la planificación del talento humano se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018?	<b>Objetivos Específicos</b>  1. Determinar la relación entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018.	<b>Hipótesis Específicas</b>  1. Existe relación significativa entre la planificación del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018	<b>V. D.: Desempeño Laboral</b>	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Encuesta Correlación de Pearson
					Combinación de Esfuerzos	
					Experiencia de trabajo	
				Liderazgo	Estilos de liderazgo	Encuesta Correlación de Pearson
					Cultura Organizacional	
				Motivación	Automotivación	Encuesta Correlación de Pearson
Compromiso						
2. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018.	2. Conocer la relación que existe entre el desarrollo del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018.	2. Existe relación directa entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018.				
3. ¿Qué sugerencias se pueden proponer para la buena gestión de talento humano y por ende el buen desempeño laboral de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018?	3. Proponer sugerencias para la buena gestión de talento humano por ende el buen desempeño laboral de CRAC-Los Andes Ayaviri, 2018.					

**Figuras de los resultados del análisis de correlación de Pearson.**

**Fig.A.3** Relación entre planificación del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018



Fuente: Elaboración propia según el instrumento.

**Interpretación:** En la Figura A.3, se muestra el diagrama de dispersión para la relación entre la Planificación del talento humano y el desempeño laboral, se percibe que la misma es positiva, es decir cuando la planificación del talento humano es mejor también se espera que el desempeño laboral mejore en sus puntuaciones, es decir la relación es directamente proporcional (positiva).

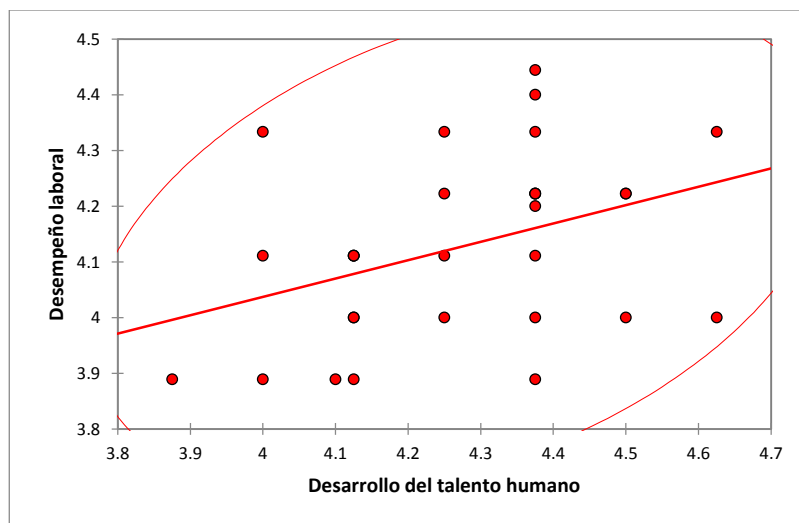
valores-p:

Variables	PTH	DL
PTH	<b>0</b>	<b>0.035</b>
DL	<b>0.035</b>	<b>0</b>

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0.05



**Fig. A.4** Relación entre desarrollo del talento humano con el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.



Fuente: Elaboración propia según el instrumento.

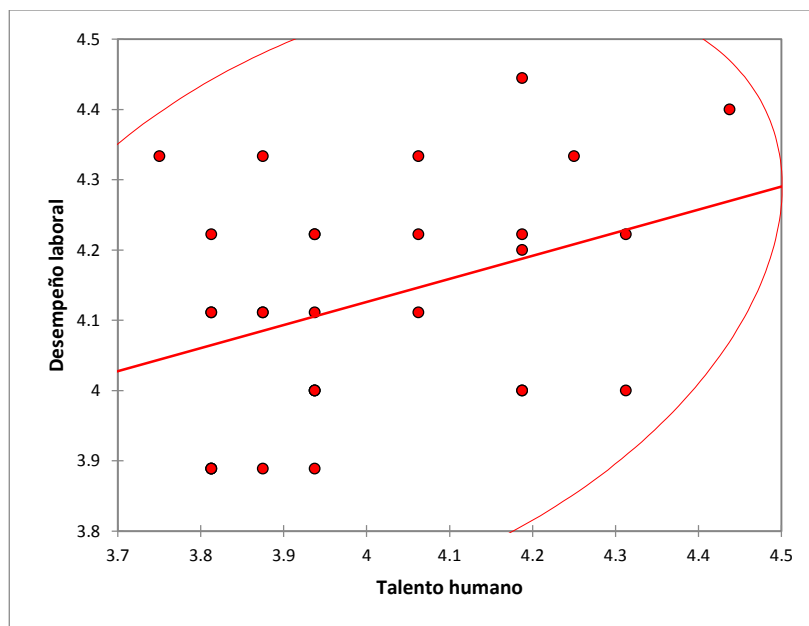
**Interpretación:** En la Figura A4, se muestra el diagrama de dispersión para la relación entre el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral, se percibe que la misma es positiva, es decir cuando el desarrollo del talento humano es mejor también se espera que el desempeño laboral mejore en sus puntuaciones, es decir la relación es directamente proporcional (positiva).

valores-p:

Variables	DTH	DL
DTH	<b>0</b>	<b>0.038</b>
DL	<b>0.038</b>	<b>0</b>

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0.05

**Fig. A.5.** Relación entre el talento humano y el desempeño laboral en trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018.



Fuente: Elaboración propia según el instrumento.

**Interpretación:** En la Figura A.5, se muestra el diagrama de dispersión para la relación entre el talento humano y el desempeño laboral, se percibe que la misma es positiva, es decir cuando el talento humano es mejor también se espera que el desempeño laboral mejore en sus puntuaciones, es decir la relación es directamente proporcional (positiva).

valores-p:

Variabes	TH	DL
TH	<b>0</b>	<b>0.044</b>
DL	<b>0.044</b>	<b>0</b>

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación  $\alpha=0.05$

**ANEXO B**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO  
FACULTAD CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACION**



**ENCUESTA PARA TRABAJADORES**

El presente cuestionario está dirigida a todo el personal de la Caja de Ahorro y Crédito Los Andes oficina, Ayaviri, tiene la finalidad de recabar información sobre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral que usted percibe en esta institución. Para lo cual solicitamos que responda a las interrogantes con la veracidad posible. La información proporcionada será manejada con la más estricta confidencialidad y anonimato, agradeciéndole anticipadamente su colaboración y su tiempo disponible.

**Instrucciones:**

- Marque con una “X” solamente una alternativa indicando la respuesta que usted considere correcta sin obviar alguna pregunta

**DATOS GENERALES**

1. Edad: .....
2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )
3. Área o Unidad de trabajo: .....
4. Grado de Instrucción: .....
5. Tiempo de servicio: .....

<b>Escala de Medición</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Valoración</b>	1	2	3	4	5

**GESTION DE TALENTO HUMANO**

<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSION: Planificación de Talento Humano</b>					
<b>1. ¿Cómo consideras la designación de tu puesto de trabajo?</b>					
<b>2. ¿Consideras que el número de trabajadores es suficiente para alcanzar las metas y objetivos?</b>					

3. ¿Tu puesto de trabajo es lo más adecuado?					
4. ¿Cómo consideras el presupuesto asignado al área personal?					
5. ¿Cómo consideras los requisitos profesionales para la selección de personal?					
6. ¿Cómo consideras durante la selección, la práctica de pruebas de conocimiento y las pruebas psicológicas?					
7. ¿Cómo consideras, el procedimiento para la selección, es acorde a la preparación profesional de cada postulante?					
8. ¿Cómo consideras la orientación e inducción sobre el trabajo que va realizar?					
<b>DIMENSION: Desarrollo de Talento Humano</b>					
9. ¿Cómo consideras tus conocimientos para desarrollar el trabajo sin dificultades?					
10. ¿Cómo te consideras en cuanto a los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de tu puesto?					
11. ¿Cómo consideras la resolución oportuna de los problemas relacionados a tu trabajo sin recurrir, a los demás?					
12. ¿Cómo consideras los cursos de capacitación que recibes, mejora tu trabajo?					
13. ¿Cómo calificas las oportunidades que brinda la entidad para capacitación y promoción?					
14. ¿Cómo consideras la promoción de puestos de acuerdo al grado y preparación profesional que tiene?					
15. ¿Por la capacidad del empleado, permite la entidad desarrollarse profesionalmente dentro de la organización?					
16. ¿Cómo calificas los programas de desarrollo profesional (ascensos, rotaciones, reconocimientos u otros ) de la Institución ?					

**DESEMPEÑO LABORAL**

<b>DIMENSION: Trabajo en Equipo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. ¿ Cómo consideras los trabajos en conjunto con sus compañeros de la empresa ?					
18. ¿ Cómo consideras los productos y/o resultados obtenidos en los equipos de trabajo?					
19. ¿Cómo calificas el liderazgo, en equipos de trabajo ; para lograr una meta de la empresa?					
20. ¿Cómo calificas la experiencia de trabajo , realizados en puestos similares para mejorar el trabajo en equipo?					

<b>DIMENSION: Liderazgo</b>					
21.¿Cómo consideras las propuestas de solución dadas ante un problema que se suscita dentro de área de trabajo?					
22. ¿Cómo considera la participación del personal en todas las reuniones y/o eventos programados por la empresa?					
23. ¿ Cómo considera usted tomar responsabilidades frente a actividades programadas por la empresa?					
<b>DIMENSION: Motivación</b>					
24. ¿Cómo considera la motivación en su puesto de trabajo por parte de la empresa?					
25.¿Cómo calificas tu compromiso con los objetivos de la empresa?					

*Gracias por tu colaboración....*