



**FILIAL AREQUIPA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA AREQUIPA, AGENCIA  
SIGLO XX, AREQUIPA 2017”**

Presentado por:

Bachiller Lisbeth Eliana Huanca Paucar

Para optar el Título de Licenciado en  
Administración de Negocios internacionales.

Arequipa - Perú

2018

## **DEDICATORIA**

A mi madre, Trinidad Paucar Zárate una mujer luchadora, digna de admirar, que me enseñó a seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mi padre, Juan Huanca Ramos, por su apoyo incondicional y a mis hermanos Enrique, Carlos, Rafael, Gonzalo, María, Liliana, Juan, Luis, Nicolás y Joe.

Y sobre todo a mis abuelitos que desde el cielo me guían por el buen camino, Esteban Paucar, Inés Zárate, Amador Huanca, Gabina Ramos y Elvira Paz.

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por ser mi fortaleza en momentos de debilidad, gracias por haberme permitido concluir mi carrera satisfactoriamente.

Y a mis maestros por su enseñanza, tiempo, paciencia, y por haber compartido sus experiencias profesionales que me motivaron a seguir adelante como persona y profesional.

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “Influencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017”, tuvo como objetivo principal analizar la influencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores y la hipótesis general planteado en esta investigación fue: “Es probable que la gestión del talento humano influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017”.

El enfoque de la investigación es cuantitativa, de tipo no experimental y de corte transversal y el nivel de investigación es descriptiva y explicativa, para tal fin, se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento es el cuestionario. La técnica fue validado por juicio de expertos y el alfa de Cronbach en ambos casos se muestra favorable. Se consideró para la investigación una población de 30 personas y por ser población pequeña se hizo un censo. Así mismo, el cuestionario está compuesto por 26 preguntas bajo una escala de Likert, que a su vez fue procesado en el programa SPSS 22. Finalmente, se hizo la tabulación de los datos y el cálculo de los resultados, obteniendo el alfa de Cronbach de 0,857, demostrando que el instrumento es fiable y consistente.

Los resultados demuestran que si existe una influencia positiva en 17.22% de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017. Por otro lado, las dimensiones gestión de capacidades, gestión de aptitudes y gestión de valores y actitudes no tienen influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX.

En conclusión, la gestión del talento humano influye positivamente de forma debil en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX y el restante es explicado por otras variables.

**Palabras claves:** Gestión del talento humano, desempeño laboral, institución financiera.

## ABSTRACT

The present work entitled "Influence of the management of human talent in the job performance of the collaborators of the Caja Arequipa, agency XX century, Arequipa 2017", had as main objective to analyze the influence of the management of human talent in the job performance of the collaborators and the general hypothesis raised in this research was: "It is likely that the management of human talent positively influences the job performance of the collaborators of the Caja Arequipa, agency XX century, Arequipa 2017."

The focus of the research is quantitative, non-experimental and cross-sectional and the level of research is descriptive and explanatory, for this purpose, the survey technique was used and the instrument is the questionnaire. The technique was validated by expert judgment and Cronbach's alpha in both cases is favorable. A population of 30 people was considered for the investigation and because it was a small population, a census was taken. Likewise, the questionnaire is composed of 26 questions under a Likert scale, which in turn was processed in the SPSS 22 program. Finally, the tabulation of the data and the calculation of the results were made obtaining the Cronbach's alpha of 0.857, demonstrating that the instrument is reliable and consistent.

The results show that there is a positive influence in 17.22% of the management of human talent in the job performance of the collaborators of Caja Arequipa, agency XX century, Arequipa 2017. On the other hand, the dimensions of capacity management, skills management and management of values and attitudes haven't influence on the job performance of the employees of Caja Arequipa, agency XX century.

In conclusion, the management of human talent positively influences the job performance of collaborators of the Caja Arequipa, agency XX century and the rest is explained by other variables. However, job performance doesn't depend on the dimensions of capacity management, skills management and values and attitudes management.

**Keywords:** Human talent management, work performance, financial institution.

## ÍNDICE

ABSTRACT .....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Formulación del problema .....	14
1.2.1 Pregunta general .....	14
1.2.2 Preguntas específicas.....	14
1.3 Objetivos de la investigación .....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	14
1.4 Justificación del estudio.....	15
1.5 Limitaciones de la investigación .....	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	16
2.1 Antecedentes del estudio .....	16
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	16
2.1.2 Antecedentes nacionales .....	18
2.1.3 Antecedentes locales.....	21
2.2 Bases teóricas.....	21
2.2.1. La gestión del talento humano .....	21
2.2.3. Desempeño laboral.....	34
2.2.5. Institución financiera .....	41
2.2.6. Clasificación de las instituciones financieras.....	41
2.2.7. Caja municipal de ahorro y crédito Arequipa.....	47
2.3. Definición de términos.....	50
A. Gestión del talento humano.....	50
B. Desempeño laboral .....	51
C. Gestión de capacidades .....	51
D. Gestión de aptitudes .....	51
E. Gestión de valores y actitudes.....	51
F. Desempeño de tareas .....	51
G. Civismo .....	51

H. Falta de productividad .....	52
I. Sistema financiero.....	52
J. Cajas municipales de ahorro y crédito.....	52
2.4. Hipótesis de la investigación .....	52
2.4.1. Hipótesis general .....	52
2.4.2. Hipótesis específica .....	52
2.5. Variables de estudio.....	53
2.5.1. Definición conceptual de la variable.....	53
2.5.2. Definición operacional de la variable.....	53
2.5.3. Operacionalización de la variable .....	54
CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....	55
3.1 Tipo y nivel de investigación.....	55
3.2 Descripción del ámbito de la investigación .....	56
3.3 Población y muestra.....	56
3.3.1 Población.....	56
3.3.2 Muestra o censo .....	56
3.4 Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos .....	56
3.4.1 Técnicas de recolección de datos .....	56
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos.....	56
3.4.3 Fuentes de recolección de datos .....	57
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento.....	57
3.5.1 Validez del instrumento.....	57
3.5.2 Confiabilidad del instrumento.....	57
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	59
CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
4.1. Resultados de la variable de control.....	60
4.2. Pruebas de normalidad .....	64
4.3. Pruebas de hipótesis .....	64
4.3.1 Prueba de la hipótesis general.....	65
CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....	71
5.1 Discusión.....	71

CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
REFERENCIAS DE WEB .....	77
ANEXO N° 01 .....	84
ANEXO N° 02 .....	86
ANEXO N° 03 .....	88
ANEXO N° 04 .....	89
ANEXO N° 05 .....	91
ANEXO N° 06 .....	96
ANEXO N° 07 .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Dimensiones de la gestión del talento humano</i> .....	23
Tabla 2. <i>Dimensiones del desempeño laboral</i> .....	34
Tabla 3. <i>Clasificación del sistema financiero</i> .....	42
Tabla 4. <i>Clasificación de las entidades financieras</i> .....	46
Tabla 5. <i>Conformación del directorio</i> .....	49
Tabla 6. <i>Lineamientos y objetivos estratégicos</i> .....	49
Tabla 7. <i>Gerencias responsables</i> .....	50
Tabla 8. <i>Operacional de la variable</i> .....	53
Tabla 9. <i>Operacionalización de la variable</i> .....	54
Tabla 10. <i>Número colaboradores de la caja municipal de ahorro y crédito la agencia siglo XX</i> .....	56
Tabla 11. <i>Fiabilidad del instrumento de recolección de datos</i> .....	57
Tabla 12. <i>Estadísticos de fiabilidad de la gestión del talento humano</i> .....	58
Tabla 13. <i>Estadísticos de fiabilidad del desempeño laboral</i> .....	58
Tabla 14. <i>Edad de los encuestados</i> .....	60
Tabla 15. <i>Género de los encuestados</i> .....	61
Tabla 16. <i>Estado civil de los encuestados</i> .....	62
Tabla 17. <i>Grado académico de los encuestados</i> .....	62
Tabla 18. <i>Años de labor de los encuestados</i> .....	63
Tabla 19. <i>Prueba de normalidad</i> .....	64
Tabla 20. <i>Contingencia gestión del talento humano y desempeño laboral</i> .....	65
Tabla 21. <i>Correlación de Rho de Spearman de gestión del talento humano y desempeño laboral</i> .....	66
Tabla 22. <i>Resumen del modelo de regresión lineal</i> .....	66
Tabla 23. <i>Contingencia gestión de capacidades * desempeño laboral</i> .....	67
Tabla 24. <i>Correlación de Rho de Spearman gestión de capacidades y desempeño laboral</i> .....	67
Tabla 25. <i>Contingencia gestión de aptitudes * desempeño laboral</i> .....	69
Tabla 26. <i>Correlación de Rho de Spearman gestión de aptitudes y desempeño laboral</i> .....	69
Tabla 27. <i>Contingencia entre la gestión de valores * desempeño laboral</i> .....	70
Tabla 28. <i>Correlación de Rho de Spearman gestión de valores y desempeño laboral</i> .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Clasificación del sistema financiero peruano .....	42
<i>Figura 2.</i> Clasificación de las entidades financieras .....	45
<i>Figura 3.</i> Edad de los encuestados .....	60
<i>Figura 4.</i> Género de los encuestados .....	61
<i>Figura 5.</i> Estado civil de los encuestados .....	62
<i>Figura 6.</i> Grado académico de los encuestados .....	63
<i>Figura 7.</i> Años de labor de los encuestados .....	63

## INTRODUCCIÓN

La teoría de la dirección hasta antes de los años 1980 centró su análisis en el entorno general y específico de la empresa como parte de la ventaja competitiva. Sin embargo, el nuevo contexto empresarial globalizado, dinámico, hostil y competitivo, también exige que las organizaciones gestionen eficientemente sus recursos y capacidades con la finalidad de alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad sostenible en el tiempo, bajo esta premisa se plantea investigar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral.

La gestión del talento humano es el proceso de gestión de las capacidades, la gestión de aptitudes y la gestión de valores y actitudes de los colaboradores para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

En cuanto al desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo; la empresa o el área encargada lo evalúan mediante revisiones de rendimiento, permitiendo que se eleve la elegibilidad de un empleado, es decir, si es apto o no para ser promovido o despedido. Por lo general, estas revisiones se realizan anualmente.

La gestión del talento humano en el sector financiero se ha convertido en un gran reto, porque el proceso de atraer, desarrollar, comprometer y retener a sus mejores profesionales demanda diseñar organizaciones con valores sociales, excelente clima laboral, condiciones remunerativas atractivas y la línea de carrera en cada entidad financiera. Sin embargo, hay entidades financieras que si consideran el talento como su principal capital y motor para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Tomando como referencia el párrafo anterior, el presente estudio responde a la pregunta general ¿Cuál es la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa, 2017?

Así mismo, el objetivo principal de la presente investigación es analizar la influencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017, para el cuál se planteó la hipótesis siguiente: “Es probable que la gestión del talento humano influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017”.

El enfoque metodológico que se ha utilizado en la presente investigación es de nivel descriptivo y explicativo. El diseño de la investigación es no experimental. La unidad de estudio es la Caja Arequipa, agencia siglo XX, la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario aplicado a una muestra de 30 colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos:

En el primer capítulo desarrollamos el problema de investigación, donde se ha formulado el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación de la investigación y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se ha desarrollado el marco teórico resaltando los conceptos más relevantes como los antecedentes de estudio internacionales, nacionales y locales de la investigación, así como, las bases teóricas, la definición de términos, la hipótesis de la investigación y el análisis de las variables de estudio.

Seguidamente, en el tercer capítulo, se aborda la metodología, donde se plantea el tipo y nivel de investigación, la descripción de ámbito de la investigación, la población y muestra, las técnicas, los instrumentos y fuentes de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento; y el plan de recolección y procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo, se expone los resultados de la investigación, se formula los resultados de la variable de control, las pruebas de normalidad y la prueba de hipótesis.

En el quinto capítulo, se realiza la discusión de los resultados alcanzados en la investigación y otros trabajos similares a la misma.

Finalmente se realiza las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación, concluyendo con las referencias bibliográficas, de web y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

A nivel internacional con la teoría de recursos y capacidades, nace la gestión de talento humano, esto ha generado que los directivos enfoquen su preocupación en la parte interna de la organización. Básicamente por gestionar correctamente la parte humana como eje estratégico del crecimiento empresarial. Así mismo, las estrategias buscan mejorar las competencias del personal estratégico, los valores y actitudes del colaborador.

En contexto nacional, en las últimas décadas hay mayor preocupación por la gestión de los recursos humanos como estrategia para el logro de los objetivos y metas de la empresa. El resultado de la empresa es producto del desempeño de los colaboradores, pero, para lograr estos objetivos, se necesitan desarrollar las competencias técnicas y competencias directivas. Por otro lado, también debemos incidir que a medida que el tiempo pasa, atraer y retener talento es cada vez más complicado para las organizaciones, debido al comportamiento que tienen las nuevas generaciones de colaboradores.

La gestión del talento humano en el sector financiero se ha convertido en un gran reto, porque el proceso de atraer, desarrollar, comprometer y retener a sus mejores profesionales demanda diseñar organizaciones con valores sociales, excelente clima laboral, condiciones remunerativas atractivas y la línea de carrera en cada entidad financiera. Sin embargo, hay entidades financieras que si consideran el talento como su principal capital y motor para obtener una ventaja competitiva sostenible.

En la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa (caja Arequipa), han generado políticas de gestión del talento humano centrado en la retención del mejor

talento humano para que estas no puedan migrar a otras empresas competidoras. Esta política, se ha implementado hace más de dos años a nivel nacional y consideramos oportuno medir los resultados o beneficios que estas políticas puedan tener en los colaboradores de la institución.

Después de analizar el entorno de las organizaciones financieras y en especial la caja Arequipa, hay la necesidad de analizar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de caja Arequipa, agencia siglo XX.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Pregunta general**

¿Cuál es la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa, 2017?

### **1.2.2 Preguntas específicas**

- ¿Cómo influye la gestión de capacidades en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa, 2017?
- ¿Cuál es la influencia de la gestión de aptitudes en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa, 2017?
- ¿Cuánto influye la gestión de valores y actitudes en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa, 2017?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la influencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la influencia de la gestión de capacidades en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.
- Conocer la influencia de la gestión de aptitudes en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

- Establecer la influencia de la gestión de valores y actitudes en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

#### **1.4 Justificación del estudio**

Las principales razones de investigación para nuestro estudio son a nivel teórico, metodológico y práctico.

La justificación a nivel teórico se fundamenta porque queremos comprobar dentro de la teoría de la dirección empresarial, la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral. Para desarrollar este estudio, se ha tomado un modelo teórico de cada variable. Además, la presente investigación amplía la base teórica de estudios que analizan la gestión del talento humano y el desempeño laboral, complementariamente permitirá encontrar nuevas líneas de investigación.

La justificación metodológica, se fundamenta básicamente porque hay un nuevo aporte en la forma de relacionar la gestión del talento humano con el desempeño empresarial. Adicionalmente, se adaptará y validará instrumentos aplicados en otros contextos de estudio.

En cuanto a la justificación práctica, se fundamenta porque los resultados alcanzados en la investigación servirán para tomar decisiones a nivel gerencial y funcional en las instituciones financieras.

#### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones posibles de identificar a priori en el proceso de investigación están relacionadas a la información y cultura colaborativa.

*Limitación de información.* El acceso a la información primaria es una de las principales limitaciones. Sin embargo, se solicitará a la institución para poder aplicar la encuesta, en este proceso, es posible encontrar algunas dificultades de colaboración por parte de la empresa.

*Escasa colaboración de los colaboradores en la aplicación de la encuesta.* Se sabe que las personas en general tienen poca participación en el llenado de las encuestas, lo que dificultará alcanzar el 100% de los objetivos. Así mismo, es posible que los colaboradores sesguen en la veracidad de la información.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del estudio**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

En el contexto internacional se ha identificado los siguientes trabajos:

Para Galarza (2016), en su tesis “Análisis de Gestión de Talento Humano en las Pymes Medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado”, tiene por objetivo realizar un análisis de gestión de talento humano, además de proponer un nuevo esquema de gestión mejorado. En la investigación se utilizó la metodología tipo descriptivo, tomando como sujetos de estudio a dos pymes medianas que se dedican a diferentes actividades de manufactura pero que cuentan con características similares en cuanto a ingresos y número de empleados, las empresas son Fabrical Cía. Ltda y Proteda Ecuador S.A. En la primera empresa que encuestaron a 35 personas de un total de 43 y en la otra empresa se encuestaron a 29 personas de un total de 35. El estudio dio como resultado, que, para gestionar adecuadamente la gestión del talento humano, es necesario contar con un área o departamento específico que informe los procedimientos de selección, reclutamiento e incorporación. Y finalmente, las pymes gestionan el talento humano de manera informal y no cuentan con un área específica y en muchas ocasiones las responsabilidades son realizadas por personal administrativo y contable, ya sea por la escasez de recursos.

Por su parte Arambulet (2014), en su tesis planteada en Caracas – Venezuela, titulada “Diseño de un modelo de sistema de Gestión del Talento Humano para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio”, cuyo objetivo es implementar un diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicio, realizó un estudio organizacional en dos empresas

venezolanas, OxiAir S.A. y Zambrano y Asociados, empleado una metodología de tipo descriptiva modalidad proyectiva. Para el desarrollo de la investigación se utilizó información de fuentes primarias, pero también se obtuvo información oral y escrita recopilada de la observación directa en las instalaciones de las empresas que permitieron realizar el análisis de la investigación. Según los resultados obtenidos, se concluyó que la gestión del talento humano es esencial para lograr la participación de todos los trabajadores y fortalecer el desarrollo de los mismos. Además, que el éxito de una gestión gerencial depende de la comunicación, respeto, confianza y comprensión que manifieste el líder hacia sus colaboradores.

De León (2012), en su tesis “Gestión de Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu”, con el objetivo de realizar una adecuada gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu, se realizó una investigación a 30 organizaciones por no existir datos concretos en el departamento de Retalhuleu sobre el número total de PYMES, los principales sujetos de estudio fueron propietarios, administradores o jefes que se encuentren en el primer nivel dentro de la jerarquía de las empresas y encargados de las pymes. La metodología de la investigación fue descriptiva y se utilizó como instrumento el cuestionario de gestión de talento humano. Finalmente, se llegó a la conclusión que la calidad de la gestión del talento humano no es aceptable, uno por no contar con manuales de normas y procedimientos; segundo, por no tener un área de recursos humanos que se encargue de la administración del personal. Además, el estudio concluye que hay un bajo porcentaje en cuanto al compromiso que muchas PYMES del área urbana de Retalhuleu manifiestan con relación a la gestión del talento humano.

Dota y Samaniego (2015), en su tesis “Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo - periodo 2014”, tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, realizó un estudio basado en las competencias propias, comportamientos y preguntas generadas en base al talento humano. El análisis se realizó en la misma cooperativa teniendo como sujetos de estudio al equipo directivo y gerencial, coordinadores zonales y de oficinas operativas; el resto de personal. La metodología de la investigación está orientada a un proceso sistemático basado en tres diccionarios, diccionario de competencias propias de la

cooperativa según su plan estratégico, diccionario de comportamientos que están alineados a las definiciones de las competencias y el diccionario de preguntas. Estos diccionarios fueron aplicados mediante una encuesta online, llegando a la conclusión que la implementación de un nuevo modelo permite alinear el capital humano con la estrategia de negocios facilitando el desarrollo profesional de los trabajadores.

Pardo (2007), en su tesis planteada en Bogotá – Colombia, titulada “Gestión del Talento Humano basada en competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial”, tiene por objetivo analizar los principales aspectos involucrados en la gestión de talento que no permiten lograr los objetivos empresariales acorde a las necesidades del entorno laboral y las exigencias del mercado. La investigación para el presente estudio es de tipo documental, es decir, consiste en realizar un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el fin de que se pueda establecer etapas, posturas, relaciones, etc. La investigación de tipo documental se basa en textos, artículos y estudios recientes de diversos autores ya sea a nivel nacional e internacional. Asimismo, los resultados de la investigación concluyeron que las competencias también involucran rasgo de personalidad, valores y actitudes que son estables en el tiempo, además de que estos pueden ir evolucionando conforme la persona vaya creciendo profesionalmente, es decir, el nuevo modelo planteado en este estudio tomo como base diferentes comportamientos observables y no observables de los colaboradores en el momento de realizar sus diversas funciones.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

En la revisión bibliográfica del Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI), se ha identificado las siguientes investigaciones relacionadas a nuestro estudio:

Utrilla (2015), en su tesis “Gestión del Talento Humano y su mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Santa Teresita de la ciudad de Trujillo, 2015”, realizó un estudio con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores por medio de la gestión del talento humano, empleando una metodología descriptiva y se utilizó como instrumento el cuestionario a través de la aplicación de la encuesta a los colaboradores, también se empleó la observación directa en la institución educativa Santa Teresita. Los sujetos de estudio fueron directivos, personal docente, personal administrativo y

auxiliares de educación, haciendo un total de 40 personas. Finalmente, el estudio de la investigación dio como resultados que la institución no cuenta con un adecuado proceso de gestión de talento humano, es decir, no se realizan capacitaciones, inducciones, no hay muestras de interés en cuanto a desarrollo personal y motivacional. Por otro lado, los colaboradores de la institución muestran poco interés por el papel que se desempeñan dentro de la institución, lo cual ha ocasionado que la falta de compromiso sea limitada.

Por su parte Inca (2015), en su tesis “Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015”, realizó un análisis de la gestión talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores con el objetivo de identificar la calidad de trabajo intelectual a través de aspectos teóricos y científicos. La metodología de la investigación es transeccional correlacional tomando como sujeto de estudio un total de 203 trabajadores de dicha municipalidad ya sea por contrato fijo, por contrato administrativo, por locación de servicios, personal nombrado y funcionarios. Así mismo, los resultados de la investigación concluyeron que, si existe una correlación positiva alta entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, demostrando que sí se desarrolla una buena gestión de talento humano a través del buen trabajo que realizan los trabajadores.

Asimismo, Vergara (2015), en su tesis “Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral en la Empresa de Servicios Electromecánicos Pacasmayo SEMEPA E.I.R.L.”, cuyo objetivo de la investigación fue determinar la influencia de la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral de los 100 colaboradores que fueron el total de la población estudiada, empleando un tipo de investigación descriptiva – transversal. La técnica aplicada fue una encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa de estudio. Por su parte, la investigación concluyó que los colaboradores perciben la gestión de talento humano y el desempeño laboral de manera regular, sin embargo, la investigación indica que aún es necesario seguir mejorando las etapas de la gestión de talento humano y, por consiguiente, mejorar el desempeño. El estudio también concluyó, que los trabajadores demostraron estar satisfechos en cuanto a la selección, compensación, desarrollo y capacitación, pero también mostraron un índice de deficiencia en la selección y evaluación, lo cual debe ser solucionado para mejorar y fortalecer los resultados de la empresa.

Guillermo (2015), en su tesis “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall Computer S.A.C. – Pacasmayo 2014”, tiene por objetivo poner énfasis en los puntos relevantes en el que no está trabajando correctamente la empresa para lograr un desempeño adecuado dentro de la organización. La metodología fue descriptiva – transeccional y estadístico tomando una población finita de 14 personas que están involucradas directamente con el desempeño laboral de la empresa informática Spirall Computer S.A.C., la técnica e instrumento de recolección de datos utilizada fue una encuesta constituida por 23 preguntas. Los resultados indican que la gestión del talento humano incide desfavorablemente en el desempeño de los trabajadores, es decir, la empresa informática no realiza una adecuada selección de personal. Además, el área de recursos humanos de la empresa mantiene un bajo nivel motivacional el cual desfavorece el rendimiento laboral, generando que las personas realicen sus funciones solo por cumplir. Finalmente, se concluye que el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y como lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

Por otro lado, Villegas (2015), en su tesis “Influencia del coaching en la gestión de talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito fianza y garantías Ltda. Miraflores 2015”, tiene por objetivo determinar el grado de influencia del coaching en la gestión de talento humano, se empleó una investigación no experimental – transversal puesto que se observaron las variables en un determinado periodo de tiempo sin manipularlas. Los sujetos de estudio, es una población constituida por la totalidad de 52 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario de 25 preguntas bajo la escala de Likert. Se llegó a la conclusión de que existe influencia del coaching en la gestión de talento humano, lo cual permitió mejorar significativamente el rendimiento y el clima laboral en la empresa. Así mismo, hubo conciencia en el momento de la toma de decisiones y el desarrollo de los colaboradores, confirmando que la conciencia influye en la gestión del talento humano en la empresa. En el estudio de la investigación, se recomienda invertir más en capacitaciones, en actividades recreativas, lo cual permitirá generar mayor confianza en los equipos de trabajo a través de una comunicación fluida y una adecuada toma de decisiones.

### **2.1.3 Antecedentes locales**

A nivel local, se ha encontrado algunas investigaciones relacionados a nuestro trabajo:

Ampuero (2016), en su tesis “Gestión de talento humano en Hoteles de Tres Estrellas en el Distrito de Yanque, Provincia de Caylloma, Región Arequipa, año 2015” tiene por objetivo “dar aportes y alternativas que den solución en el sector humano, en hoteles de 3 estrellas”, con el objetivo de dar aportes y alternativas que den solución en el sector humano en el rubro hotelero, realizó un estudio sobre la gestión de talento humano en hoteles de tres estrellas. La investigación señala que se empleó dos técnicas de recolección de datos, una de ellas es el cuestionario que fue dirigido a 46 trabajadores y la entrevista que fue aplicada a 4 de los administradores. Se llegó a la conclusión que la gestión del talento humano en las empresas hoteleras se realiza en forma tradicional, es decir no se da la mayor importancia al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas y conocimientos que podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de los hoteles de tres estrellas y de su personal.

Para Llerena (2014), en su tesis “Propuesta de un Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – SEAL, Arequipa 2014”, planteó la propuesta de un plan estratégico con el objetivo de optimizar los procesos y desarrollar el conocimiento del personal en aras de potencializar su competitividad. El tipo de investigación es descriptivo, siendo sujetos de análisis los colaboradores de SEAL, tomando a un total de 235 personas que oscilan entre los 18 a más de 60 años. Se llegó a la conclusión que existe la necesidad de evaluar la gestión del talento humano y desarrollar un plan estratégico para el éxito de la misma.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. La gestión del talento humano**

En el transcurso del tiempo, la clásica administración de recursos ha ganado distintos nombres, entre ellos tenemos: gestión de recursos humanos, dirección de recursos humanos, gerencia del potencial humano, gestión humana, gestión del trabajo, gerencia de recursos humanos, gestión de personas y gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es el proceso de gestión de las capacidades, la gestión de aptitudes y la gestión de valores y actitudes de los colaboradores para

alcanzar los objetivos personales y organizacionales (Teijeiro, García y Mariz, 2010).

La gestión del talento humano es un área contingente y situacional que depende de la cultura, la estructura, el contexto ambiental, el negocio, la tecnología, los procesos internos y de otras variables (Chiavenato, 2002).

Por otro lado, Milkovich y Boudrew (1994), consideran que la gestión de talento humano implica tomar decisiones en el área de recursos humanos con el fin de buscar adecuadas estrategias para motivar a los colaboradores a desempeñarse correctamente. Esto no solo será un beneficio para ellos, sino para toda la empresa, y se podrán alcanzar los objetivos y metas impuestas en un corto plazo.

Schuler (1992), define la gestión de talento humano como aquella actividad que afecta el comportamiento y las motivaciones de los colaboradores al momento de formular e implantar las estrategias o tomar decisiones en la gestión de los recursos humanos.

Finalmente, Chiavenato (2000), considera que la gestión del talento humano es la responsable de contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitar a los empleados, proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

### ***2.2.2. Dimensiones de la gestión del talento humano.***

Al hacer la revisión bibliográfica, se ha identificado muchas formas de medir la gestión del talento humano. Por ejemplo, Guevara (2014), considera la integración, la formación y el desarrollo como las dimensiones de la gestión del talento humano. Sin embargo, Lizano (2014) considera cuatro dimensiones: selección, inclusión, formación del talento humano y evaluación del desempeño. Otra manera de medir la gestión del talento humano es a través de la satisfacción del empleado, la mejora de la productividad, la excelencia en el desempeño, la flexibilidad y la retención (Terán y Leal, 2009).

Las principales dimensiones identificadas en la literatura son los siguientes:

Tabla 1.

*Dimensiones de la gestión del talento humano*

Autor	Variable	Dimensiones	Indicadores
Panduro (2017)	Gestión del talento humano	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento</li> <li>• Conceptualización</li> </ul>
		Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> <li>• Actitud</li> </ul>
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición</li> <li>• Estímulo</li> </ul>
Guillermo (2016)	Gestión del talento humano	Selección y reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículum vitae</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Contratación</li> </ul>
		Contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo parcial</li> <li>• Tiempo completo</li> <li>• Tiempo indefinido</li> </ul>
		Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H-H de capacitación interna</li> <li>• H-H de capacitación externa</li> </ul>
		Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de 90º incentivos</li> </ul>
		Retención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulos</li> </ul>
Inca (2015)	Gestión del talento humano	Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Motivación</li> </ul>
		Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para capacitación</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Plan o programa de capacitación</li> </ul>
Oscoco (2015)	Gestión del talento humano	Planificación del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de análisis de puestos</li> <li>• Documentos de gestión de personal</li> <li>• Programas de gestión de personal implementados</li> <li>• Recursos asignados a la gestión del personal</li> </ul>
		Integración del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos y medios utilizados de reclutamiento</li> <li>• Programa de selección de personal</li> <li>• Programa de inducción de personal</li> </ul>

		Desarrollo del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de capacitación</li> <li>• Programa de desarrollo profesional</li> </ul>
		Gestión capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
Teijeiro, García y Mariz (2010)	Gestión del talento humano	Gestión de aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación reglada</li> <li>• Formación especializada</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Desarrollo personal</li> </ul>
		Gestión de valores y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimiento de pertenencia</li> <li>• Automotivación</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Sociabilidad</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>• Creatividad</li> </ul>

*Fuente:* Adaptado de “Gestión de Talento Humano”, por Panduro (2017), Guillermo (2016), Inca (2015), Oscco (2015) y Teijeiro, García y Mariz (2010).

La forma de medir la gestión del talento humano es diversa, para nuestro estudio tomaremos el modelo de Teijeiro et al. (2010), donde consideran tres dimensiones básicas. Primero, la gestión de capacidades, segundo, la gestión de aptitudes y tercero, la gestión de valores y actitudes.

#### **A. Gestión de capacidades.**

Para Rivas (2012), es el conjunto de habilidades cognitivas que posibilita la articulación de saberes para actuar e interactuar en determinadas situaciones, considerando que los sujetos son elaboradores o procesadores de la información.

Teijeiro et al. (2010) son considerados como todas aquellas destrezas, habilidades y talentos que cada persona va adquiriendo a través de la experiencia y la práctica. Sin embargo, también señalan que es una clase de conocimiento relacionado con la forma de hacer las cosas correctamente.

Finalmente, podemos definir que la gestión de capacidades es la actitud que toman todos los colaboradores de una empresa para desempeñar sus funciones en su área de trabajo.

A continuación, analizaremos los cuatro indicadores de esta primera dimensión:

- ***El aprendizaje.***

Es el primer indicador de la gestión por competencias. Para Barreno (2011), es un proceso mediante el cual las personas adquieren nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, conductas y valores a través de la experiencia, la instrucción, el estudio, el razonamiento y la observación. Por otro lado, Reyna (2013) afirma que es un cambio permanente que se da en el comportamiento de las personas reflejada a través de la adquisición de nuevos conocimientos o habilidades realizadas en los años de trabajos consecutivos, es decir, a través de la experiencia. También señala, que no solo se adquiere conocimientos o nuevas habilidades, sino también actitudes, rasgos volitivos, emociones, sentimientos y necesidades. Es por eso, que, al hablar de aprendizaje, no solo nos referimos a la enseñanza sino también a la educación. Sin embargo, Teijeiro et al. (2010), afirma que es la capacidad, ya sea competencias y conocimientos, que presentan las personas frente a las constantes dinámicas de cambio y desarrollo organizacional. Por otra parte, Ucha (2009), define el aprendizaje como la adquisición de cualquier conocimiento a partir de la información que se percibe, una de las características principales que se presenta son los cambios en el comportamiento, es decir, implica modificación y adquisición de nuevas conductas que se incorporan. Otra característica es la experiencia, ya que los cambios que se den en el comportamiento estarán estrechamente relacionados con la práctica y el entrenamiento. Por último, Gardey y Pérez (2008), señalan que el aprendizaje es un conjunto de conocimientos, habilidades, valores y actitudes. Así mismo, es un proceso que se da a través de la experiencia, la enseñanza o el estudio, sin embargo, dicho proceso puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender. Un ejemplo es la psicología conductista, que conceptualiza el aprendizaje de acuerdo con los diversos cambios que pueden observarse en las conductas de las personas. Finalmente, definimos el aprendizaje como la capacidad que se adquiere a través de experiencia, de la práctica. Cuando hablamos de capacidad nos referimos a los nuevos conocimientos, habilidades, destrezas que va adquiriendo en su ámbito de trabajo y/o profesional.

- ***La colaboración.***

Es otro de los indicadores de la gestión de capacidades. Para Amozorrutia, Lepelley y Mendoza (2017), en un análisis profundo de su investigación señalan que la colaboración significa compartir todos los conocimientos y aprendizajes adquiridos en la práctica con diversas personas que formen parte del equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos finales significativos para la organización. Por su lado, Rouse (2017), señala que la colaboración permite a los colaboradores de una empresa trabajar juntos en equipo en diversos proyectos, ello implica compartir información, conocimientos, ideas, con la finalidad de alcanzar los objetivos en un breve plazo. Sin embargo, Pérez y Merino (2011), es una ayuda que se presta a una o varias personas con la finalidad de que puedan lograr ese algo que no pudieron hacer o que les hubiera costado más. Para Teijeiro et al. (2010), la colaboración también llamada trabajo en equipo, es la capacidad que muestran las personas para poder desempeñarse en el trabajo de equipo. Es un arduo trabajo que conlleva a que las personas se organicen y se encuentren motivadas para que desarrollen las tareas y elaboren las decisiones en grupo. Por otro lado, Jaramillo (2008), señala que la colaboración es una filosofía de interacción y un estilo personal de vida. Para la Real Academia Española (2001), es un proceso que involucra la unión de varias fuerzas para conseguir algo a quien por sí mismo no podría. Finalmente, la colaboración es el apoyo que se le brinda a una persona para que pueda alcanzar a realizar la tarea que tiene como meta. Además, es estar en la capacidad de trabajar en equipo, para ello las personas debe estar organizadas, planificar las tareas, desempeñarse correctamente y sobre todo encontrarse motivadas.

- ***La comunicación.***

Para Teijeiro et al. (2010), es un importante indicador dentro de la gestión de capacidades, señala que la comunicación se basa en dos ideas principales, primero alude que es el intercambio de conocimientos y segundo, indica que es estar en la capacidad para emitir y recibir información. Por otro lado, Pérez (2008), señala que la comunicación parte de un proceso comunicativo que implica emitir señales con la finalidad de dar a conocer un mensaje, cuando la comunicación ha sido exitosa es porque el receptor ha decodificado e interpretado el mensaje de manera correcta. Sin embargo, Thompson (2008), indica que es un medio de conexión para transmitir o intercambiar mensajes, es decir, cada vez que las personas nos

comunicamos con otras personas, lo que hacemos es dar, recibir o intercambiar ideas. Por su parte, Chiavenato (2006), sostiene que la comunicación es un intercambio de ideas, información, conocimientos, realizado por un conjunto de personas, es decir, es un proceso que consiste volver en común esa idea o ese mensaje. Para Robbins y Coulter (2005), la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados, si el mensaje no se ha transmitido, la comunicación no se llevará a cabo, es decir, hablamos de transferencia. Sin embargo, para que haya comprensión de significados, la comunicación debe ser exitosa, es decir, el significado se debe impartir y entender. Finalmente, la comunicación es la capacidad de intercambiar ideas, conocimientos, información con otras personas. La finalidad de la comunicación es emitir y recibir mensajes con los demás.

- ***El liderazgo.***

Es otro de los indicadores que debe analizarse en la gestión por capacidades. Koontz, Wehrich y Cannice (2012), afirman que el liderazgo es un arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Por su parte, Teijeiro et al. (2010), sostiene que es una habilidad que influye directamente en las personas, y que de alguna manera va a permitir que estas puedan desempeñarse voluntariamente y tomen la iniciativa para realizar las funciones de la empresa, con el fin de poder alcanzar los objetivos. Para Ruíz (2009), el liderazgo es la capacidad o habilidad orientada a seguir el camino para lograr los objetivos. Sin embargo, para Robbins y Coulter (2005), es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos. Otro autor, como Maxwell (1998), afirma que el liderazgo es la facultad que se requiere para mejorar a las personas que trabajan en un área, y esto se da a través de la guía u orientación de un líder. Finalmente podemos decir que el liderazgo es un conjunto de habilidades que se requieren para guiar u orientar a un grupo, es decir, para liderar este grupo se requiere de un líder que tenga la capacidad de motivar a las personas a realizar las tareas y sobre todo que sea un modelo que inspire a trabajar.

- B. Gestión de aptitudes.***

Para Vasallo (2014), la aptitud es una condición psicológica de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades con el ámbito del aprendizaje.

Por otro lado, García (2010), es la capacidad que poseen las personas para realizar diversas actividades ya sean físicas, mentales, intelectuales, cognitivas hasta actividades relacionadas a procesos emocionales y de personalidad.

Teijeiro et al. (2010) define la aptitud como el conocimiento que demuestra la persona ante cualquier actividad, de tal manera que le permita desenvolverse de manera eficiente y eficaz.

Sin embargo, Bustos, Campos, Luna y Hetz (2009), afirman que es una predisposición, una tendencia a una acción adquirida por medio del ambiente en que se vive, de las experiencias personales, vinculadas con una carga afectiva que se adquiere con respecto al objeto.

Por otro lado, Merino y Pérez (2008), es la capacidad que tiene la persona para desarrollar una actividad con eficiencia. También está vinculado con la habilidad natural de la persona, es decir, con los conocimientos que va adquiriendo a través del aprendizaje y de la inteligencia.

Después de haber analizado los conceptos de la gestión de aptitudes, podemos definirla como la capacidad que tiene las personas para realizar cualquier tarea.

A continuación, analizaremos los cuatro indicadores de esta segunda dimensión:

- ***La educación reglada.***

Es el primer indicador de la gestión de aptitudes. Para Guisado (2016), también conocida como formación reglada, es un proceso de educación que abarca el nivel educativo primario, secundario y superior, además de ser un aprendizaje ofrecido por un centro educativo o de formación de carácter estructurado y que se obtiene una certificación. Según, la Enciclopedia Culturalia (2013), la educación reglada también es llamada formación reglada o educación formal, afirma que es un proceso de educación integral que se basa en tres etapas, en la educación primaria, la educación secundaria y la educación superior, para estas tres etapas se aplica horarios y fechas de calendario. Por otro lado, López (2011), sostiene que la educación formal es un conocimiento, aprendizaje intencional ofrecido por las instituciones educativas que se inicia desde la etapa preescolar hasta la universidad con diferentes estrategias de horarios y fechas para que uno se adecue y pueda obtener el conocimiento adecuado. Para Teijeiro et al. (2010), es el conjunto de conocimientos que conlleva un proceso reglado, muy independiente de las

actividades que realizan las personas en la organización. Por su parte, Fidalgo (2008), sostiene que es una formación de carácter estructurado y planificado que ofrecen los centros de formación o educación, además de tener una fecha de inicio y final. Finalmente, la formación reglada es el conocimiento y aprendizaje que se adquiere en el nivel educativo primario, secundario y superior, ofrecido por un centro de educación y que nos permite obtener una certificación por los años de formación.

- ***La formación especializada.***

Es otro de los indicadores de la gestión de aptitudes. Según Gestincast y Asociados (2017), sostiene que la formación es un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización y respondan de manera adecuada ante los cambios y desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo. Para Torres (2013), es un conocimiento especializado que va adquiriendo la persona al momento de prepararse para ejercer una profesión. Por otro lado, Teijeiro et al. (2010), la formación especializada es un conjunto de conocimientos específicos de un área concreta que se derivan del desempeño de una tarea en la organización. Por su parte, Pérez y Gardey (2008), sostienen que la formación está estrechamente ligada a la capacitación, por lo tanto, la formación está vinculada a los estudios que cursó la persona, al grado académico que alcanzó y al aprendizaje que completó. Finalmente, la formación especializada es un factor clave para que las personas se integren exitosamente en la empresa. Así mismo, involucra adquirir conocimientos y habilidades necesarias para que las personas respondan de manera eficiente en el desempeño del trabajo.

- ***La experiencia.***

Es otro de los indicadores que debe analizarse en la gestión por aptitudes. Para Castillo, Ortega Tamayo (2016), afirman que la experiencia es la práctica en cualquier profesión, arte u oficio es el cúmulo de conocimientos y habilidades que tiene una persona, lo que se va adquiriendo por las circunstancias o situaciones vividas, a partir de la actividad prolongada en desarrollo de dicha profesión, arte u oficio. Por su parte, Teijeiro et al. (2010), sostienen que es una medida que no solo implica los conocimientos aprendidos, sino también incluye la experiencia adquirida en anteriores trabajos. Sin embargo, Meyer y Schwager (2007), la experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto

directo o indirecto con una empresa. Finalmente, la experiencia es un conjunto de conocimientos y habilidades que las personas van adquiriendo en el transcurso del tiempo que labora en una empresa, esto le va a permitir a toda persona desarrollarse profesionalmente, así como personalmente.

- ***El desarrollo personal.***

Considerado un importante indicador dentro de la gestión de aptitudes. Para Espinoza (2013), es una actividad constante de la persona consigo misma y en relación con los demás, es decir, que la persona no solo busca crecer individualmente sino mejorar sus relaciones con los demás. El desarrollo personal permite modificar conductas y costumbres, con la finalidad de que la persona viva con éxito y satisfacción en un mundo en constante cambio, permite realizar las tareas cotidianas y laborales con un estado de ánimo adecuado. Sin embargo, Teijeiro et al. (2010), sostiene que son un conjunto de conocimientos derivados de procesos informales en relación con el entorno. Por su parte, Jiménez (2010), el desarrollo personal también es llamado superación personal, crecimiento personal, cambio personal o desarrollo humano, es un proceso de cambio o transformación, donde la persona adopta nuevas creencias, ideas o formas de pensamiento que le van a permitir generar nuevas actitudes y comportamientos, y por ende podrá mejorar su calidad de vida. Finalmente, un proceso que transformación que la persona va adoptando conforme se va relacionando con los demás, es decir, la persona busca desarrollarse individualmente con la finalidad de mejorar sus conductas, o comportamientos. Es una actividad constante cambio e interacción con las personas.

***C. Gestión de valores y actitudes.***

Para Arranz (2016), sostiene que es una valiosa herramienta para mejorar el compromiso de los colaboradores con la misión de sus organizaciones. Los colaboradores que comparten los valores corporativos se encuentran satisfechos con su trabajo, se involucran al máximo en el desempeño de sus funciones y se comprometen con sus empresas para alcanzar juntos el éxito.

Cañedo y Guerrero (2008), afirman que una adecuada gestión complementa una dirección de valores que involucra no solo valores sino actitudes, comportamientos y resultados, además de ser indispensables para los altos niveles de rendimiento, creatividad y compromiso con los colaboradores y dirigentes.

Por su lado, Motigua (2003), señala que el futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas.

Finalmente, podemos definir que la gestión de valores y actitudes son estrategias que desarrolla la empresa por mantener satisfechos y comprometidos a sus trabajadores.

A continuación, analizaremos los seis indicadores de esta tercera dimensión:

- ***El sentimiento de pertenencia y compromiso.***

Es uno de los indicadores que miden la gestión de valores y actitudes. Para Sanz (2016), es la satisfacción de sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una compañía. Por otro lado, Modestin (2015), afirma que es la capacidad de comprender e identificarse con la organización, alineando la conducta y las responsabilidades con los valores, principios y objetivos de la misma. Sin embargo, Gardey y Porto (2011), es la satisfacción que siente una persona como parte integrante de un grupo e identificación con sus valores y costumbres. Para Teijeiro et al. (2010), es sentirse miembro de la organización. Sin embargo, también señalan que es el grado de identificación del personal de la empresa con los objetivos de la misma, la filosofía de la organización, las prácticas organizativas, en definitiva, su compromiso con la organización es una medida que se correlaciona muy estrechamente con la productividad en el puesto de trabajo. Por último, López (2001), realiza un estudio acerca de los valores organizacionales que en muchas ocasiones son vistos como factores que no inciden en el desempeño corporativo de la empresa. Sin embargo, señala que los valores compartidos constituyen el cimiento de la empresa generando beneficios tanto para los colaboradores como para esta. Finalmente, definimos el sentimiento de pertenencia como la integración de una persona a ser miembro de un equipo de trabajo, además de sentirse identificado con los valores, objetivos y filosofía de la empresa.

- ***La automotivación.***

Es el segundo indicador de la gestión de valores y actitudes. Para Timon (2013), es la capacidad que uno mismo se da, por ejemplo, darse impulso, entusiasmo e interés para realizar alguna tarea. Por su parte, Codina (2011), afirma que es la aptitud de la inteligencia emocional que va a permitir encontrar energías positivas para superar un contratiempo y poder seguir adelante. Para Elpidio (2011), es lo que impulsa a una persona de actuar de determinada manera o, por

lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico, o puede ser generado internamente. Es un proceso que conduce a la satisfacción de algo. Teijeiro et al. (2010), indica que son aquellos impulsos que van a permitir que las personas desempeñen mejor sus labores. Robbins y Coulter (2005), sostienen que es una habilidad para persistir frente a los contratiempos y fracasos. Finalmente, la automotivación es el impulso que cada persona se da, es influir en el estado de ánimo de manera positiva, además de ser una fuerza interna cuya finalidad es impulsarnos constantemente hacia adelante para lograr un determinado objetivo o meta.

- ***La satisfacción.***

Es uno de los indicadores de la gestión de valores y actitudes. Para Teijeiro et al. (2010), es el grado de vinculación y participación en las tareas que se le asigna a cada colaborador que se basa en un buen equilibrio entre las contribuciones y las compensaciones que les otorga la empresa. Además, señalan que es lógico pensar que aquellos colaboradores más satisfechos, sean los que rindan más en el puesto que ocupan y, por lo tanto, sean los más productivos. Por otro lado, Robbins y Coulter (2005), sostienen que la satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general se refiere a la satisfacción en el trabajo. Finalmente podemos definir que la satisfacción laboral es una actitud que toma el colaborador en su puesto de trabajo, si todos los colaboradores están satisfechos generarán más productividad en el área donde laboran, ello implica que la empresa otorgue contribuciones y compensaciones, reconocimientos del trabajo, etc.

- ***La sociabilidad.***

Considerado un importante indicador dentro de la gestión de aptitudes. Según la Enciclopedia Culturalia (2013), es aquella manera natural en el que una persona tiende a vivir en la sociedad, es mantener una relación sociable con los demás. Para Teijeiro et al. (2010), es la facilidad de trato y relación con las personas. Finalmente, la sociabilidad es la relación sociable que mantenemos con las personas al momento de interactuar.

- ***La flexibilidad y adaptabilidad.***

Son otro de los indicadores con el que se mide la gestión de valores y actitudes. Para Teijeiro et al. (2010), es una actitud positiva que se muestra ante diversos cambios proveniente de las circunstancias o necesidades que se presentan en el entorno. Para Merino y Pérez (2009), la flexibilidad está relacionada con la capacidad de adaptación, tiene la finalidad que cualquier colaborador este en la disposición de suplir un puesto de trabajo de la empresa muy ajeno al suyo. Por otro lado, Martínez (2003), en su investigación señala que la flexibilidad está muy relacionada con el ánimo, la tolerancia, el aceptar nuevas ideas sea con hechos o situaciones distintas. Por otro lado, señala que la adaptabilidad es aceptar al cien por ciento las situaciones actuales que se está viviendo. En una empresa adaptarse a una nueva situación implicará que todo el personal, desde la cabeza, hasta el último trabajador del nivel más bajo asuman esa situación. Finalmente, la flexibilidad y la adaptabilidad están muy relacionados, la flexibilidad es la disposición de una persona para cubrir una tarea o función, mientras que la adaptabilidad no es una tarea fácil y simple de hacer, adaptarse implica dejar de hacer algo de lo que uno está acostumbrado para hacer por algo muy distinto.

- ***La creatividad.***

Para Koontz et al. (2012), es el último indicador de la gestión de valores y actitudes. Señala que es la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas. Para Teijeiro et al. (2010), es un proceso que facilita la aparición de nuevas ideas y por consiguiente permite desarrollar la imaginación. Merino y Pérez (2008), consideran que es la facultad que una persona tiene para crear, pero también definen que es una capacidad creativa de la persona que permite crear deseos personales o grupales de manera rápida, sencilla eficiente y económica. Para Robbins y Coulter (2005), considera que es la habilidad para combinar nuevas ideas que son transformados en productos, bienes, servicios, proyectos, esta transformación es llamada innovación. Por lo tanto, toda empresa se caracteriza por canalizar la creatividad en trabajos eficaces. La organización innovadora se caracteriza por su habilidad para canalizar la creatividad en resultados útiles. Finalmente, la creatividad es la facilidad o capacidad que tiene una persona para crear nuevas ideas ante problemas que se puedan suscitar, en algunos casos esas ideas son transformadas en nuevas oportunidades para la empresa, como, por ejemplo, nuevos productos y/o servicios.

### **2.2.3. Desempeño laboral**

Entre los principales conceptos que se maneja académicamente y en la práctica son los siguientes:

EcuRed (2017), manifiesta en su investigación que el desempeño laboral es el lugar donde la persona desarrolla sus competencias laborales alcanzadas, integradas por conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes sentimientos, motivaciones, valores y características personales que en su totalidad contribuyen a alcanzar los resultados que se desea obtener.

Palací (2005), sostiene que los cambios en la concepción tradicional del trabajo han desplazado la atención desde el puesto que ocupa el empleado en la actualidad hacia aquellos otros que estaría preparado para desempeñar, ya que los cambios que se producen tanto en el entorno como en la organización impiden que se cuente con puestos fijos sin variación en las responsabilidades y tareas.

Chiavenato (2000), define el desempeño laboral son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Finalmente, autores como Milkovich y Boudrem (1994), sostienen que la interacción de las capacidades, las habilidades, las necesidades y las cualidades con el ambiente y la naturaleza del trabajo permiten tener mejores resultados.

Se define que el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo; la empresa o el área encargada lo evalúan mediante revisiones de rendimiento, permitiendo que se eleve la elegibilidad de un empleado, es decir, si es apto o no para ser promovido o despedido. Estas revisiones por lo general se realizan anualmente.

**2.2.4. Dimensiones del desempeño laboral.** A través de la revisión bibliográfica, se ha identificado muchas formas de medir el desempeño laboral.

Entre las principales dimensiones identificadas en la literatura son los siguientes:

Tabla 2.

*Dimensiones del desempeño laboral*

<b>Autor</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Panduro (2017)	Desempeño laboral	Liderazgo de jefes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisión</li> <li>• Seguridad</li> </ul>
		Estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• División de trabajo</li> </ul>
		Cultura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Clima laboral</li> </ul>
Inca (2015)	Desempeño laboral	Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Presentación personal</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Capacidad de realización</li> </ul>
		Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del trabajo</li> <li>• Calidad</li> <li>• Cantidad</li> <li>• Exactitud</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
		Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de responsabilidad del personal</li> <li>• Nivel de conocimientos técnicos</li> <li>• Liderazgo y cooperación, practicados en el centro de trabajo</li> <li>• Nivel de adaptabilidad del trabajador</li> </ul>
Oscoco (2015)	Desempeño laboral	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del nivel de calidad de trabajo</li> <li>• Objetivos logrados</li> </ul>
		Cantidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento de tareas asignadas</li> <li>• Nivel manejo de situaciones</li> <li>• Nivel comportamiento</li> <li>• Nivel de Iniciativa</li> </ul>
Vigo (2015)	Desempeño laboral	Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento de competencias laborales</li> <li>• Nivel de quejas</li> <li>• Nivel de servicio</li> <li>• Nivel de Actitudes</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de cumplimiento de normas y procedimientos establecidos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de rapidez y agilidad</li> </ul>
		Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de ahorro de recursos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de colaboración con las diferentes áreas</li> </ul>
		Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de dominio y conocimientos de funciones</li> <li>• Nivel de actitud ante la preparación y la superación individual</li> </ul>
		Disciplina laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de asistencia y puntualidad</li> <li>• Nivel de clima laboral</li> </ul>
		Desempeño de las tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>
Robbins y Judge (2013)	Desempeño laboral	Civismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Respeto</li> </ul>
		Falta de productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños a la propiedad de la empresa</li> <li>• Comportamiento agresivo</li> <li>• Ausencia laboral</li> </ul>

*Fuente:* Adaptado de “Desempeño Laboral”, por Panduro (2017), Inca (2015), Oscco (2015), Vigo (2015) y Robbins y Judge (2013).

La forma de medir el desempeño laboral es diversa, sin embargo, las dimensiones que tomaremos para medir el desempeño laboral de los colaboradores en nuestra investigación son: desempeño de las tareas, civismo y falta de productividad (Robbins y Judge, 2013).

#### **A. Desempeño de las tareas.**

Para Robbins y Judge (2013), sostienen que se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Se define como aquellos comportamientos que toman los colaboradores en el puesto de trabajo, los cuales contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.

A continuación, analizaremos los dos indicadores de esta primera dimensión:

- **La eficiencia.**

Es uno de los indicadores con el que se mide el desempeño de las tareas. Según Koontz et al. (2012), definen la eficiencia como el logro de los fines con el mínimo de recursos. La OCDE (2010), considera que es la medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados. Por su lado, Robbins y Coulter (2005), la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente. Finalmente, Chiavenato (2000), entiende que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados, debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. Se puede definir la eficiencia como la capacidad de realizar adecuadamente las tareas, utilizando el mínimo de recursos para cualquier fin.

- **La eficacia.**

Para Koontz et al. (2012) es el logro de objetivos. Así mismo, la OCDE (2010) define como la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. Sin embargo, Thompson (2008), señala que se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos. Por otro lado, Robbins y Coulter (2005), define la eficacia como hacer las cosas correctas, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Andrade (2005), sostiene que la eficacia también conocida como eficiencia directiva, es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Además, Da Silva (2002), sostiene que la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas por la empresa. Finalmente, Chiavenato (2000), define la eficacia como una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. Se concluye que la eficacia es el logro de los objetivos. Es la capacidad de satisfacer una necesidad mediante el suministro de bienes y servicios.

## **B. Civismo.**

Para Girondella (2015), sostiene que es una conducta personal e individual de la persona que muestra en la organización.

Robbins y Judge (2013), se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Por su parte, Sierra (2007), señala que es el conjunto de ideas, sentimientos, actitudes y hábitos en el que se forman las personas dentro de una sociedad.

Finalmente se define el civismo como el comportamiento que presentan los colaboradores en la organización, como, por ejemplo, brindar apoyo a las demás áreas de trabajo sin la necesidad de preguntar si lo necesita, respetar al personal humano que labora en la empresa, respaldar los objetivos de la empresa, dar opiniones positivas y constructivas.

A continuación, analizaremos los tres indicadores de esta segunda dimensión:

- ***El compromiso.***

Es un indicador de la dimensión civismo, Robbins (2009), sostiene que el Compromiso organizacional es el grado en que un colaborador se identifica con la empresa sobre todo con las metas que se buscan alcanzar. Por lo tanto, involucrarse en el trabajo significa estar completamente comprometido e identificado, mientras que el comportamiento que muestra es la identificación de la persona con la organización. Por su parte, Beltrán (2008), los compromisos son vitales y se refieren al tipo de relación que uno establece con los demás y consigo mismo; se trata de intentar actuar conforme a lo que uno siente y piensa. Para Díaz y Montalbán (2004) es la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja. Según Meyer y Herscovitch (2001) (citado por Juan 2012), sostienen que es una forma de relación entre los colaboradores con las organizaciones, ya sea por medio de un contrato entre el colaborador con una organización específica. Por último, Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974), en su análisis de investigación, afirman que es el compromiso organizacional con las metas y valores de la organización, en donde los colaboradores muestran un esfuerzo considerable en beneficio de la empresa. Finalmente, poder definir que el

compromiso es un estado en el cual un empleado se identifica plenamente con la organización, es decir, tiene un alto compromiso en el trabajo.

- ***La cooperación.***

Considerado otro indicador del civismo. Para Berjes (2011), es el trabajo cooperativo, esto no consiste en competir sino en sumar fuerzas para alcanzar los objetivos. La cooperación es lograr el objetivo compartido mediante el trabajo en común que realizan un grupo de personas o empresas. En muchos casos puede suceder que los grupos de personas compitan con otros grupos, pero esto no debe darse dentro del grupo. Por su parte, Evans y Wolf (2005), llegan a la conclusión de que la colaboración es un imperio en donde los grandes esfuerzos grupales son el producto de ambientes diseñados para realizar las tareas de manera eficiente y eficaz. González (2011), afirma que es el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición. Finalmente, podemos definir que la cooperación es llevar a cabo un trabajo en común en grupo, en equipo, sin que nadie compita entre nadie, no se trata de competir entre miembros de equipo, sino de lograr los objetivos compartidos.

- ***El respeto.***

Considerado como el tercer indicador del civismo. Cueva (2015), afirma que el respeto es uno de los valores más importantes para el ser humano. Este valor es de vital importancia dentro del desarrollo organizacional porque genera valor en la empresa. Por otro lado, Naranjo (2011), sostiene que el respeto es la base en la cual se sustenta la ética y la moral. También implica aceptar y comprender la forma de pensar de los demás, aunque no sea igual que la nuestra. Según Temple (2015), sostiene que el respeto se traduce en confianza y en condiciones de trabajo dignas, en el trato amable para todos por igual, transparencia en la información, cumplimiento de acuerdos, salarios justos e inversión en desarrollo y capacitación entre muchos otros factores que manifiestan el buen comportamiento corporativo. Finalmente, Genero (2011), en su investigación define el respeto como la capacidad que tiene una parte de no invadir el espacio y los derechos propios de otra u otras. Puede apreciarse que sin importar el rubro al que se dedique una empresa, lo cierto que es que la totalidad de sus integrantes (en todos los órdenes y niveles) exige respeto de las demás personas. Después de revisar conceptos de diversos autores,

podemos decir que el respeto es valorar a los demás, también implica aceptar y comprender la forma de pensar de los demás. El respeto tiene como base la verdad, no tolera mentiras, calumnias y engaños.

### ***C. Falta de productividad.***

Para Robbins y Judge (2013), sostienen que son conductas que dañan significativamente la organización como, por ejemplo, hurtos, daños en la infraestructura, agresividad entre colaboradores y faltas consecutivas a la empresa.

David (2011), señala que la baja productividad de la empresa provoca grandes pérdidas y pocas inversiones; esto se debe a una mala actitud de los jefes hacia los colaboradores, provocando un alto grado de desmotivación.

Finalmente, la baja productividad es sinónimo de producir menos de lo que debería estar produciendo o de lo que está en capacidad de producir. Una de las causas que puede ser es la ineficiencia, así como la ineptitud, desmotivación, etc. Podemos definir la falta de productividad, como las acciones que dañan de manera activa a la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia. Las consecuencias que pueden pasar es que la empresa puede perder su posicionamiento en el mercado.

A continuación, analizaremos los tres indicadores de esta tercera dimensión:

- ***Los daños a la propiedad de la empresa.***

Es el primer indicador de la falta de productividad, generalmente se da cuando el trabajador comete un daño en la empresa, sea por un descuido o un mal uso del bien mueble, y por ende quien lo debe pagar es el trabajador o en casos de no cubrir los costos quien asume la responsabilidad es el empresario. En muchos casos se ha visto que el trabajador comete tres clases de daño: el culposo, es decir, cuando el trabajador por error ocasiona un daño; el doloso, se presenta cuando el trabajador tiene la intención y el ánimo de ocasionar diversos daños a los bienes de la empresa. Y finalmente el daño por confianza, cuando el trabajador se le capacita, pero aun así manipula los elementos de trabajo haciendo caso omiso de las instrucciones que se le dió.

- ***El comportamiento agresivo.***

Para Guerri (2017) la agresividad es un estado emocional que retiene sentimientos de odio y deseos de dañar demás. Por su parte, Martínez (2012), sostiene que es una forma de expresar emociones, sentimientos, pensamientos de

manera agresiva, con la finalidad de defender nuestros derechos o necesidades, es decir, la persona tiene miedo a perder su puesto de trabajo, y por ende reaccionará a la defensiva. Por último, el comportamiento agresivo se manifiesta a través de sentimientos de rencor y odio, es decir, las personas buscan ocasionar daños a los demás. Algunas personas demuestran agresividad con la finalidad de defender sus derechos.

- ***La ausencia laboral.***

Es un indicador de la falta de productividad, en este sentido González (2012), considera que es el conjunto de ausencias de los colaboradores a su trabajo, sean justificadas o no. Además, es considerado una de las principales causas por las cuales se reduce la productividad, generando que la empresa sancione a sus trabajadores. Sin embargo, para Cruz (2009), es un factor que implica gastos para la empresa, ya sea por el hecho de que el trabajador no asume el trabajo asignado por las consecutivas ausencias, aquí la empresa pierde porque a ese trabajador se le paga. Finalmente, se puede definir el ausentismo laboral como la falta de compromiso que tiene el trabajador con la empresa. Es la causa principal por la que la empresa se ve perjudicada, sobre todo en la disminución de la productividad, ello genera que no se cumplan los contratos pactados.

### **2.2.5. Institución financiera**

El Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2011), define que la empresa financiera es una “entidad que capta recursos del público, excepto los depósitos a la vista, y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero”.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2001) sostiene que las “empresas financieras son empresas que se dedican principalmente a la intermediación financiera o en actividades financieras auxiliares que están estrechamente relacionadas a la intermediación financiera”.

Finalmente, definimos la institución financiera como empresas que prestan servicios financieros a sus clientes (personas, empresas, estado), además de realizar operaciones de intermediación financiera (BCRP, 2011; OCDE, 2001).

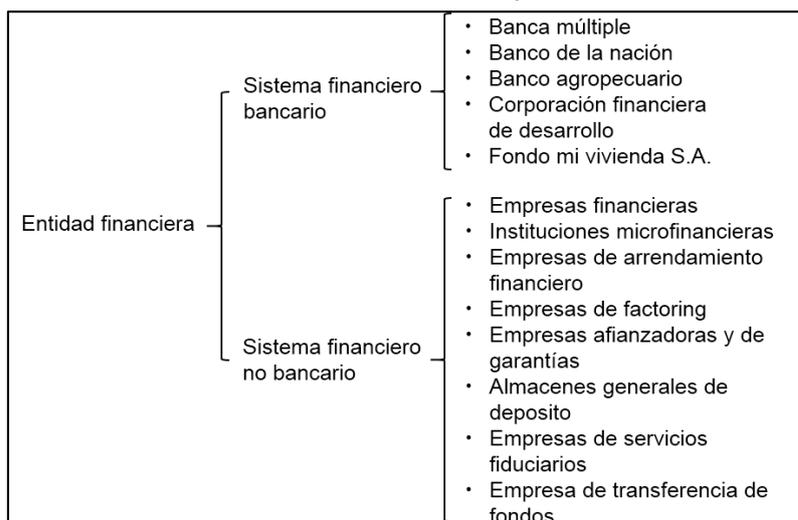
### **2.2.6. Clasificación de las instituciones financieras**

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el sistema financiero peruano agrupa al conjunto de instituciones que intervienen en el proceso

de intermediación, está constituido por el Sistema financiero bancario y el Sistema financiero no bancario. Por otro lado, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) sostiene que el sistema financiero está conformado por el conjunto de entidades financieras.

Figura 1.

Clasificación del sistema financiero peruano



Fuente: Tomado de “Sistema Financiero”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2013.

Tabla 3.

Clasificación del sistema financiero

Clasificación	Empresas
<b>Sistema financiero bancario</b>	
Son el conjunto de instituciones financieras reguladas por la SBS, cuyo objetivo es captar fondos del público a través de créditos o de inversiones directas.	
<i>Banca múltiple:</i> Son las instituciones financieras, también llamados Bancos, que están especializados en la intermediación financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de Comercio</li> <li>• Banco Continental</li> <li>• Banco de Crédito del Perú</li> <li>• Banco Financiero del Perú</li> <li>• Banco Interamericano de Finanzas</li> <li>• Banco Ripley</li> <li>• Banco Falabella</li> <li>• Banco Azteca</li> <li>• Banco Internacional del Perú</li> <li>• Mi Banco</li> </ul>

- Citibank del Perú S.A.
- Scotiabank del Perú

*Banco de la Nación:* Es una entidad del estado encargada de administrar las transacciones comerciales en el sector público.

*Banco Agropecuario – AGROBANCO:* Es una entidad encargada de otorgar créditos al sector agropecuario por medio de micro financieras o cadenas productivas.

*Corporación financiera de desarrollo COFIDE:* También llamado banco de desarrollo de segundo piso que trabaja directamente con las instituciones financieras supervisadas por la SBS.

*Fondo Mi Vivienda S.A.:* Es un fondo cuyo objetivo es el financiamiento de la adquisición, el mejoramiento y construcción de viviendas del sector C y D.

### **Sistema financiero no bancario**

Son instituciones financieras que no califican como bancos, sin embargo, buscan captar recursos a través de la intermediación financiera indirecta.

*Empresas financieras:* Son entidades dedicadas a la prestación de servicios financieros a personas naturales y/o jurídicas.

- Financiera TFC
- Financiera Edyficar
- Financiera Crediscotia
- Financiera Confianza
- Financiera Crear Arequipa

*Instituciones micro financieras:* Son entidades dedicadas a la prestación de servicios financieros a personas naturales y/o jurídicas.

- Nuestra gente

**Cajas Rurales de Ahorro y Crédito:** es aquella que realiza financiamientos a la mediana, pequeña y micro empresa.

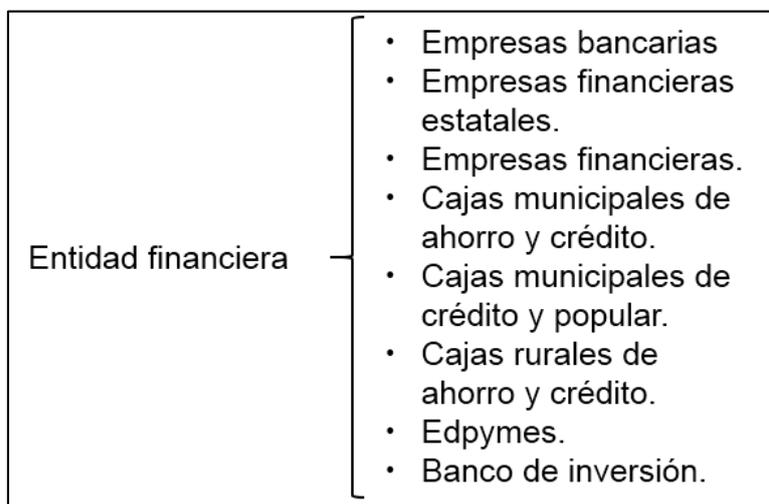
- Cajamarca
- Chavín S.A.
- Credinka
- Los Andes S.A.
- Los Libertadores de Ayacucho
- Prymera S.A.
- Profinanzas S.A.
- Señor de Luren
- Sipán
- Alternativa

<b>EDPYME:</b> es aquella que otorga financiamiento a empresarios de la pequeña y micro empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso Crediticio</li> <li>• Credivisión</li> <li>• Efectiva</li> <li>• Mi Casita</li> <li>• Nueva Visión S.A.</li> <li>• Proempresa S.A.</li> <li>• ProNegocios S.A.</li> <li>• Raíz</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Arequipa</li> </ul>
<b>Caja Municipal de Ahorro y Crédito:</b> cuyo objetivo es realizar operaciones de financiamiento a las pequeñas y microempresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cusco</li> <li>• Del Santa</li> <li>• Huancayo</li> <li>• Ica</li> <li>• Maynas</li> <li>• Paita</li> <li>• Pisco</li> <li>• Piura</li> <li>• Sullana</li> <li>• Tacna</li> <li>• Trujillo</li> </ul>
<b>Caja Municipal de Crédito Popular:</b> es aquella caja especializada en otorgar crédito pignoraticio, es decir, es un préstamo o crédito que se concede con garantía de una prenda o bien mueble que queda depositada en la entidad bancaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja Municipal de Crédito Popular de Lima</li> </ul>
<i>Empresas de arrendamiento financiero:</i> Son aquellas empresas que adquieren un bien mueble e inmueble para luego cederlo a una persona natural y/o jurídica a cambio del pago de una renta periódica con la opción de la compra del bien por un pago determinado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• América Leasing</li> <li>• Citileasing</li> <li>• Leasing Total S.A.</li> <li>• Mitsui - Masa Leasing S.A.</li> </ul>
<i>Empresas de factoring:</i> Son aquellas empresas cuyo objetivo consiste en la adquirir facturas, títulos, valores y cualquier valor mobiliario representativo de deuda.	

<i>Empresas afianzadoras y de garantías:</i> Empresa cuya especialidad consiste en otorgar afianzamientos para garantizar a personas naturales o jurídicas ante otras empresas del sistema financiero o ante empresas del extranjero en operaciones vinculadas con el comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación Fondo de Garantía para Préstamos a la Pequeña Industria – FOGAPI</li> </ul>
<i>Almacenes generales de depósito:</i> Son organizaciones cuyo objetivo principal es almacenar, custodiar o conservar bienes y mercancías amparados por un certificado de depósito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenera del Perú S.A. – ALMAPERU</li> <li>• Cía. Almacenera S.A. CASA</li> <li>• Depósitos S.A.</li> </ul>
<i>Empresas de servicios fiduciarios:</i> Son aquellas empresas que administran bienes o dinero del fideicomitente en beneficio de un tercero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiduciaria GBC</li> <li>• La Fiduciaria</li> </ul>
<i>Empresa de transferencia de fondos:</i> Son aquellas empresas que prestan el servicio de recepción, envío de giros y transferencias al público.	
<i>Fuente:</i> Adaptado de “Sistema financiero peruano”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2013, p. 15-19.	

*Figura 2.*

### Clasificación de las entidades financieras



*Fuente:* Tomado de “Entidades Financieras”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017.

Tabla 4.

*Clasificación de las entidades financieras*

Clasificación	Empresas
<i>Empresas bancarias:</i> Son aquellas empresas encargadas de recibir dinero del público mediante cualquier modalidad y utilizarlo para conceder créditos o realizar inversiones directas.	• Banco de Comercio
	• Banco de Crédito del Perú
	• Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)
	• Banco Financiero
	• BBVA Continental
	• Citibank
	• Interbank
	• Mi Banco
	• Scotiabank Perú
	• Banco GNB Perú
	• Banco Falabella
	• Banco Ripley
	• Banco Santander Perú
	• Banco Azteca
• Banco Cencosud	
<i>Empresas financieras:</i> Es aquella encargada de brindar asesoría de carácter financiero, además de captar los recursos públicos.	• ICBC PERU BANK
	• América
	• Crediscotia
	• Confianza
	• Compartamos
	• Credinka
	• Efectiva
	• Proempresa
	• Mitsui
	• Oh!
• Qapaq	
• TFC	
<i>Empresas financieras estatales:</i>	• Agrobanco
	• Banco de la Nación
	• COFIDE
	• Fondo MiVivienda

<i>Cajas municipales de ahorro y crédito:</i> Es una institución financiera municipal especializada en operaciones de financiamiento a las pequeñas y micro empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arequipa</li> <li>• Cusco</li> <li>• Del Santa</li> <li>• Trujillo</li> <li>• Huancayo</li> <li>• Ica</li> <li>• Maynas</li> <li>• Paita</li> <li>• Piura</li> <li>• Sullana</li> <li>• Tacna</li> </ul>
<i>Cajas municipales de crédito y popular:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja Metropolitana de Lima</li> </ul>
<i>Cajas rurales de ahorro y crédito:</i> Son aquellas empresas que realizan operaciones de intermediación financiera que realizan las medianas, pequeñas y micro empresa en el ámbito rural donde operan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incasur</li> <li>• Los Andes</li> <li>• Prymera</li> <li>• Sipán</li> <li>• Del Centro</li> <li>• Raíz</li> </ul>
<i>Edpymes:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso Crediticio</li> <li>• Alternativa</li> <li>• BBVA Consumer Finance</li> <li>• Credivisión</li> <li>• Inversiones La Cruz</li> <li>• Mi Casita</li> <li>• Marcimex</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• GMG Servicios Perú</li> </ul>
<i>Banco de inversión:</i> Es un agente encargado de la emisión y venta de valores en los mercados de capitales, además de especializarse en proveer diversos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J.P. Morgan Banco de Inversión</li> </ul>

*Fuente:* Adaptado de “Entidades financieras”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017.

### **2.2.7. Caja municipal de ahorro y crédito Arequipa**

Según la memoria anual de Caja Arequipa del año 2016, la institución se inició el 10 de marzo de 1986, con el objetivo de beneficiar a diversos sectores de

la población, ofreciendo productos, servicios y promoviendo el ahorro, convirtiéndola en una institución líder de categoría.

Cuenta con más de 30 años de servicio en el mercado, beneficiando a más de 1 000 0000 de clientes. La empresa líder en micro intermediación financiera se inició en el mercado con una sola agencia en el distrito de Selva Alegre de la ciudad de Arequipa, hoy en día, cuenta con más de 121 agencias distribuidas en todo el país, además de 6 agencias distribuidas en los departamentos de Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Huaraz, Tarapoto y Tocache.

Está conformado 2584 colaboradores altamente comprometidos con la empresa cuyo objetivo es mejorar el servicio de sus clientes.

Por otro lado, cuenta con 925 agentes distribuidos estratégicamente en diversos puntos del país, además de contar 154 cajeros automáticos propios y con 438 cajeros de la red Unicard en el norte del país, con el fin de facilitar la atención a sus clientes.

#### ***A. Reseña histórica***

La caja municipal de ahorro y crédito más conocido como Caja Arequipa según la Resolución Municipal Nro. 1529 del 15 de julio de 1985 al amparo del Decreto Ley Nro. 23039 se constituyó como una institución sin fines de lucro otorgándose la Escritura Pública de constitución y estatuto el 12 de febrero de 1986 ante el Notario Público Dr. Gorky Oviedo Alarcón y está inscrita en los Registros Públicos de Arequipa en el rubro "A" ficha 1316, de personas jurídicas.

#### ***B. Conformación del accionariado***

Su único accionista desde su constitución es el Municipio Provincial de Arequipa. Su funcionamiento fue autorizado por Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro. 042-86 del 23 de enero de 1986, la misma que le confiere como ámbito geográfico de acción las provincias del departamento de Arequipa, además comprender todo el territorio nacional.

#### ***C. Conformación del directorio***

El directorio está conformado por siete representantes: tres representantes del Concejo Provincial (dos de mayoría y uno de minoría), un representante del Clero, un representante de la Cámara de Comercio, un representante de los microempresarios y un representante de COFIDE.

Tabla 5.

*Conformación del directorio*

Presidente del Directorio, representante del Clero	Sr. César Augusto Arriaga Pacheco
Vicepresidente del Directorio, representante de la Municipalidad Provincial de Arequipa (mayoría)	Sr. José Vladimir Málaga Málaga
Director, en representación de COFIDE S.A. (Corporación Financiera de Desarrollo)	Sr. Carlos Domingo Cano Núñez
Director, en representación de la Cámara de Comercio	Sr. Diego Muñoz-Nájar Rodrigo
Director, en representación de la Municipalidad Provincial de Arequipa (mayoría)	Sr. José Vela Rondón
Director, en representación de la Municipalidad Provincial de Arequipa (minoría)	Sr. Ronald Luis Montalván Iparraguirre
Director, en representación de los Pequeños Comerciantes o Productores	Sr. Felix Alfredo Cruz Suni

*Fuente:* Adaptado de “Reporte anual 2016”, por Caja Arequipa, 2016, p. 9-10.

**D. Filosofía empresarial**

**Visión.** Ser el líder en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en la industria de Microfinanzas a nivel nacional.

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

**Principios y valores institucionales.**

**Integridad.** Generamos confianza y actuamos de manera coherente con nuestros principios éticos, reglamentos internos y valores organizacionales.

**Colaboración.** Trabajamos de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos compartidos, dando crédito a los demás por sus contribuciones y logros.

**Eficacia.** Cumplimos con los objetivos propuestos de manera consistente aún bajo circunstancias difíciles, alcanzando los resultados esperados.

**Servicio.** Cultivamos relaciones sólidas y de largo plazo con nuestros clientes, logrando superar sus expectativas dando lo mejor de nosotros.

**Objetivos estratégicos.**

Tabla 6.

## Lineamientos y objetivos estratégicos

Lineamientos	Objetivos estratégicos
Crecimiento Enfocado	Crece en colocaciones en productos actuales
	Optimizar estructura de fondeo
	Fortalecer patrimonio
Rentabilidad	Incrementar rentabilidad
Orientación al cliente	Liderar la Satisfacción de clientes
	Fortalecer posicionamiento de marca "Caja Arequipa"
Eficiencia & Productividad	Mejorar eficiencia operativa
Desarrollo del Capital Humano	Mejorar clima laboral
Calidad de Cartera	Gestionar cartera
	Gestionar cobranza

Fuente: Adaptado de "Reporte anual 2016", por Caja Arequipa, 2016.

Actualmente la sede principal de Caja Arequipa cuenta con una Gerencia Mancomunada conformada por tres gerencias responsables de la marcha administrativa, económica y financiera de la empresa:

Tabla 7.

### Gerencias responsables

Gerente Central de Negocios	Sr. Wilber Dongo Díaz
Gerente Central de Finanzas y Planeamiento	Sr. Ramiro Postigo Castro
Gerente Central de Administración y Operaciones	Sra. Susana del Rosario Goicochea Velasco

Fuente: Adaptado de "Reporte anual 2016", por Caja Arequipa, 2016, p. 11.

## 2.3. Definición de términos

### A. Gestión del talento humano

Se define la gestión del talento humano como un conjunto de actividades, procesos que implica tomar decisiones en el área de recursos humanos, sin embargo, estas pueden afectar de manera negativa a los colaboradores. La finalidad de la gestión del talento humano es lograr que los colaboradores desplieguen sus habilidades y conocimientos para el logro de los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2002; Milkovich y Boudrew, 1994; Schuler, 1992).

## **B. Desempeño laboral**

Después de analizar los principales aportes sobre el tema en estudio, el desempeño laboral también llamado rendimiento laboral, es el comportamiento que toma el empleado al momento de ejecutar las funciones y tareas que exige el puesto de trabajo para el logro de los objetivos de la organización en un ambiente agradable (Palací, 2005; Chiavenato, 2000; Milkovich y Boudrem, 1994).

## **C. Gestión de capacidades**

La gestión de capacidades son un conjunto de habilidades, destrezas y talentos que las personas van adquiriendo a través del tiempo, a través de las experiencias adquiridas y a través de la práctica constante (Rivas, 2012; Teijeiro et al., 2010).

## **D. Gestión de aptitudes**

La gestión de aptitudes con el conjunto de capacidades físicas, mentales, intelectuales y cognitivas competencias que presentan los trabajadores para realizar sus funciones en la empresa. Estas capacidades les va a permitir desenvolverse eficaz y eficientemente en la empresa (García, 2010; Teijeiro et al., 2010; Bustos, Campos, Luna y Hetz, 2009; Merino y Pérez, 2008).

## **E. Gestión de valores y actitudes**

Son un conjunto de estrategias desarrolladas por la empresa, en ello se involucra los valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los colaboradores (Motigua, 2003).

## **F. Desempeño de tareas**

Son un conjunto de obligaciones y responsabilidades que debe cumplir cada colaborador en el área que trabaja de manera que contribuya a que la producción sea eficiente y eficaz. Aquí las empresas se ven en la necesidad de evaluar diariamente los comportamientos que muestran los colaboradores con el fin de evitar que la producción o trámites administrativos se hagan lentos o se entreguen en plazos no establecidos (Robbins y Judge, 2013).

## **G. Civismo**

Son acciones que contribuyen a apoyar a los demás sin la necesidad de que este lo solicite, es decir, es darse la mano ante una emergencia que se suscite, en el caso de una empresa es contribuir a apoyarse entre áreas, tratar a los compañeros con respeto, dar opiniones positivas y constructivas en el área de trabajo (Robbins y Judge, 2013).

## **H. Falta de productividad**

Son conductas que dañan a la empresa y que generan desconfianza entre los compañeros de trabajo, sea por la presencia de robos, hurtos, agresiones, daños a la propiedad de la empresa, ausencias en el ámbito laboral (Robbins y Judge, 2013).

## **I. Sistema financiero**

Es un conjunto de instituciones y mercados, cuya función básica es la transferencia de fondos de los ahorristas hacia los inversionistas a través de dos alternativas: los intermediarios financieros, como un banco y los mercados financieros, como los mercados de bonos, acciones, papeles comerciales y derivados financieros. Además, el mercado de intermediación financiero está regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), organismo autónomo; el mercado financiero lo está por la Superintendencia del Mercado de Valores, organismo dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (Diario Gestión, 2013).

## **J. Cajas municipales de ahorro y crédito**

Son instituciones financieras autorizadas de captar recursos del público. Su finalidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas. Según lo dispuesto en el artículo 72° de la Ley N° 27972 o Ley Orgánica de Municipalidades (27 de mayo de 2003), las cajas municipales de ahorro y crédito no pueden concertar créditos con ninguna de las municipalidades del país (BCRP, 2011).

### **2.4. Hipótesis de la investigación**

#### **2.4.1. Hipótesis general**

*Hipótesis general.* Es probable que la gestión del talento humano influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

#### **2.4.2. Hipótesis específica**

*Hipótesis específica1:* Es probable que la gestión de capacidades influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

*Hipótesis específica2:* Es probable que la gestión de aptitudes influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

*Hipótesis específica3:* Es probable que la gestión de valores y actitudes influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

## 2.5. Variables de estudio

### 2.5.1. Definición conceptual de la variable

#### **(V.I.): Gestión del talento humano**

Es el proceso de gestión de las capacidades, la gestión de aptitudes y la gestión de valores y actitudes de los colaboradores para alcanzar los objetivos personales y organizacionales (Teijeiro et al., 2010).

#### **(V.D.): Desempeño laboral**

Se entiende como el rendimiento laboral y el comportamiento que manifiesta el colaborador al realizar sus funciones y tareas de acuerdo con su cargo, que permiten alcanzar los objetivos del puesto y el de la empresa (Robbins y Judge, 2013).

### 2.5.2. Definición operacional de la variable

Tabla 8.

*Operacional de la variable*

Variable	Definición operacional
<b>Gestión del talento humano</b>	
• Gestión de las capacidades	Es la actitud que toman todos los colaboradores de una empresa para desempeñar sus funciones en su área de trabajo.
• Gestión de aptitudes	Es la capacidad que tiene las personas para realizar cualquier tarea.
• Gestión de valores y actitudes	Fomentar el compromiso y respeto con los valores y actitudes de los colaboradores.
<b>Desempeño laboral</b>	
• Desempeño de la tarea	La combinación de eficacia y eficiencia al realizar las funciones y tareas básicas del puesto.
• Civismo	Acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a otros, aunque esta no se solicite.
• Falta de productividad	Trabajos que dañan de manera activa a la organización, como el robo, las conductas agresivas hacia los compañeros y llegar tarde o ausentarse.

*Fuente:* Adaptado de Robbins y Judge (2013) y Teijeiro, García y Mariz (2010)

### 2.5.3. Operacionalización de la variable

Tabla 9.

#### Operacionalización de la variable

Tipo de variable	Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente	Gestión del talento humano	Gestión de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje y comunicación</li> <li>• Liderazgo y colaboración</li> </ul>
		Gestión de Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación especializada</li> <li>• Experiencia y desarrollo personal</li> </ul>
		Gestión de valores y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimiento de pertenencia y satisfacción</li> <li>• Automotivación, sociabilidad y adaptabilidad.</li> <li>• Flexibilidad y creatividad</li> </ul>
		Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>
Variable dependiente	Desempeño laboral	Civismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Respeto</li> </ul>
		Falta de productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños a la propiedad de la empresa</li> <li>• Comportamiento agresivo</li> <li>• Ausencia laboral</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Robbins y Judge (2013) y Teijeiro, García y Mariz (2010)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

Según Caballero (2004), el enfoque de la investigación puede ser cuantitativo, mixto y cualitativo. En este sentido, la presente investigación se ha considerado como enfoque cuantitativo. Por otro lado, el método que se utilizará en el estudio es deductivo, donde se concluye los resultados a partir de los datos obtenidos en la investigación.

El diseño de la investigación es no experimental, porque el estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Así mismo, la investigación es de corte transversal o transeccional, porque se recolecta la información en un determinado momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Caballero, 2004).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), consideran que los diseños transeccionales pueden ser exploratorio, descriptivos, correlacionales y explicativas.

En la presente investigación el alcance de la investigación fue descriptivo y explicativo. En el primer caso, se describió las características de las variables de control y en el segundo caso fue explicativo, porque se dió respuesta al por qué o la causa de presentación de determinado fenómeno o comportamiento, en esta investigación se explicó la relación o asociación entre las variables. El objetivo de

la presente investigación fue explicar el porcentaje de influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente.

### 3.2 Descripción del ámbito de la investigación

- Campo o ámbito: Ciencias sociales
- Área: Gestión
- Línea: Gestión del talento humano y desempeño laboral
- Delimitación temporal: Corresponde al año 2017 y 2018.
- Delimitación Geográfica: Trabajo de campo a realizar fue en la agencia siglo XX, caja municipal de ahorro y crédito Arequipa.
- Delimitación Sustantiva: Colaboradores de caja Arequipa.

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población

La población para el presente estudio fueron todos los colaboradores de la caja municipal de ahorro y crédito la agencia siglo XX. Según información del área de recursos humanos, la agencia tiene 30 colaboradores, distribuidos en las áreas de operaciones, plataforma y analistas de crédito, entre otros.

Tabla 10.

*Número colaboradores de la caja municipal de ahorro y crédito la agencia siglo XX*

Área	N° de colaboradores
Operaciones	7
Ejecutivo de ahorros	1
Comercial	22
<b>Total</b>	<b>30</b>

*Fuente:* Información recursos humanos

#### 3.3.2 Muestra o censo

Por ser una población pequeña se utilizó el censo para evaluar la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

### 3.4 Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

#### 3.4.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica empleada para esta investigación fue la encuesta.

#### 3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento empleado para esta investigación fue el cuestionario, el cuál fue adaptado de otras investigaciones. Así mismo, el instrumento fue validado por especialistas en el tema.

### **3.4.3 Fuentes de recolección de datos**

**Fuentes primarias.** Corresponde en este caso a la encuesta realizada a los colaboradores de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa, agencia siglo XX.

**Fuentes secundarias.** Se obtuvieron información del Registro Nacional de trabajos de investigación (RENATI), tesis de pregrado y postgrado, artículos científicos, libros especializados y de metodología, información de la empresa y entre otros.

## **3.5 Validez y confiabilidad del instrumento**

### **3.5.1 Validez del instrumento**

La validación del instrumento se realizó con la opinión de 3 expertos, a quienes se les solicitó y recibimos las respuestas positivas. Los 3 jueces expertos fueron el Dr. Raúl Demetrio Arredondo Gamis, Mg. Jaime Miguel Fernández Garay y la Lic. Ana María Aco Chiri. Los resultados se adjuntan en anexos.

### **3.5.2 Confiabilidad del instrumento**

La escala de medición planteada en el instrumento de recolección de datos corresponde a la escala de Likert, que viene a ser una medición ordinal que ha sido probada y estandarizada en múltiples ocasiones y se puede emplear como escalas de respuesta a preguntas o afirmaciones, que mide juicios de valor sobre determinadas variables mediante las percepciones.

George y Mallery (2003), sugiere los siguientes resultados para validar la fiabilidad del instrumento.

- Coeficiente alfa > .9 es excelente
- Coeficiente alfa > .8 es bueno
- Coeficiente alfa > .7 es aceptable
- Coeficiente alfa > .6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > .5 es pobre
- Coeficiente alfa < .5 es inaceptable

A continuación, mostramos los resultados de las estadísticas de fiabilidad del instrumento:

Tabla 11.

*Fiabilidad del instrumento de recolección de datos*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
.857	22

*Fuente:* Elaboración propia

La tabla 11, muestra el resultado del análisis de fiabilidad del cuestionario. Este se realizó con la prueba de coeficiente de alfa de Cronbach, el resultado de fiabilidad para el cuestionario “Influencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017”, dió como resultado un valor de .857, por tanto, podemos decir que el instrumento es fiable y consistente, calificado como Bueno por George y Mallery (2003).

Tabla 12.

*Estadísticos de fiabilidad de la gestión del talento humano*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
.856	13

*Fuente:* Elaboración propia

La tabla 12, muestra la fiabilidad del constructo de la variable de la gestión del talento humano, donde el resultado fue .856, por tanto, se concluye que es fiable y consistente la variable de estudio.

Tabla 13.

*Estadísticos de fiabilidad del desempeño laboral*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
.737	9

*Fuente:* Elaboración propia

La tabla 13, muestra la fiabilidad del constructo de la variable de desempeño laboral, donde el resultado fue .737, por tanto, se concluye que es fiable y consistente el cuestionario, por tanto calificado como aceptable.

### **3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos**

Se aplicó el instrumento a los colaboradores en las oficinas de la institución financiera caja Arequipa, agencia siglo XX.

La información recolectada, se procedió a la codificación de datos de las variables de control y luego se codificó la información copiada de la variable independiente y dependiente.

Los procedimientos estadísticos que se han aplicado están en función al tipo, diseño y nivel de investigación, entre los que podemos mencionar las pruebas no paramétricas de Rho de Spearman para probar las hipótesis y el coeficiente de determinación de  $r^2$ .

Finalmente se realizó la presentación de las tablas y figuras, con sus respectivas interpretaciones y conclusiones de ser el caso.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Resultados de la variable de control

Se presenta los resultados de la información obtenida de la recolección de datos y el procesamiento de la información, como la edad, género, estado civil, grado académico y años de labor en la empresa.

Tabla 14.

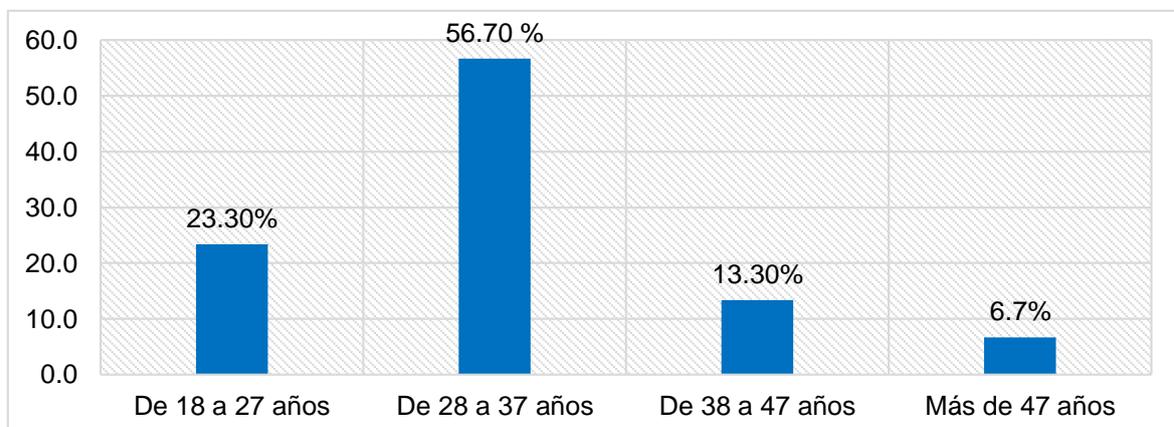
*Edad de los encuestados*

Características	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 18 a 27 años	23,3	23,3	23,3
De 28 a 37 años	56,7	56,7	80,0
De 38 a 47 años	13,3	13,3	93,3
Más de 47 años	6,7	6,7	100,0
Total	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia

*Figura 3.*

*Edad de los encuestados*



*Fuente:* Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 14 se observa que en la empresa Caja Arequipa, agencia Siglo XX, el mayor porcentaje de trabajadores son personas que tienen entre los 28 y 37 años. Así mismo, en un 23.3% son personas que tienen entre los 18 y 27 años. La presencia de trabajadores que oscilan entre 38 a 47 años está representada por un 13.3%. Finalmente, se observa la existencia de trabajadores de más de 47 años, que representa un 6.7%.

Tabla 15.

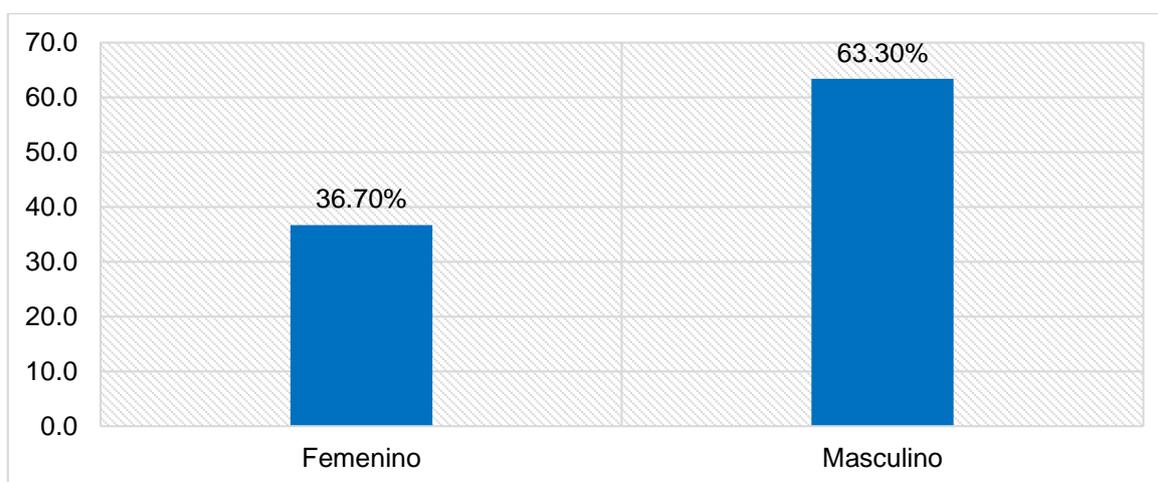
*Género de los encuestados*

Características	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	36,7	36,7	36,7
Masculino	63,3	63,3	100,0
Total	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*

Figura 4.

*Género de los encuestados*



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación: En la Tabla 15, se observa que el mayor porcentaje está representado por trabajadores del sexo masculino, mientras que el 36.7% son mujeres. Así mismo, se puede interpretar que los varones tienen mayor voluntad de colaboración.

Tabla 16.

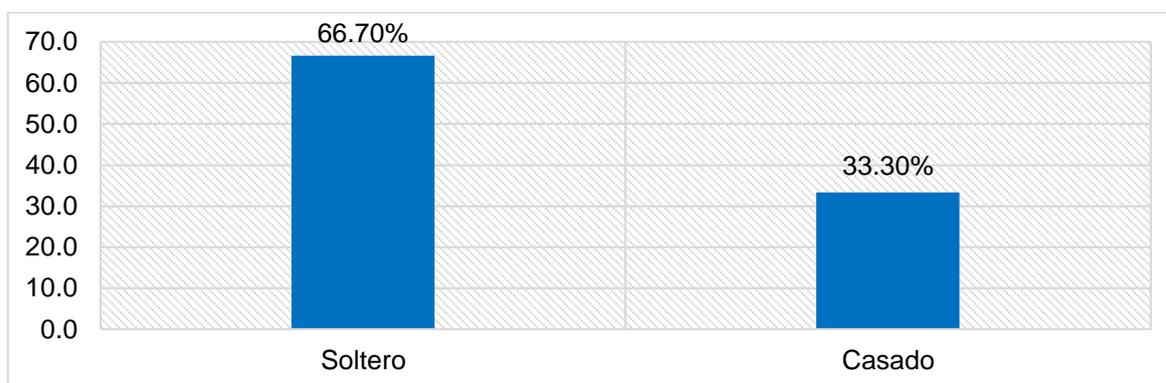
*Estado civil de los encuestados*

Características	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Soltero	66.7	66.7	66.7
Casado	33.3	33.3	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.

Estado civil de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 16, se observa que la mayoría de los trabajadores son solteros (66.7%), mientras que el 33.3% del total de encuestados son casados. Del total de los elementos de estudio hay más solteros que casados, esto concuerda que las instituciones financieras suelen preferir a personas solteras por el menor costo que representan estas personas.

Tabla 17.

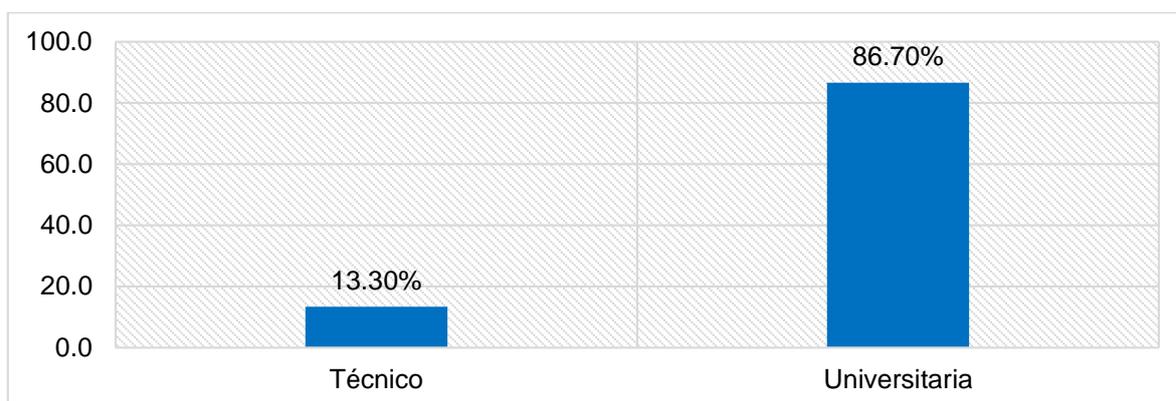
*Grado académico de los encuestados*

Características	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Técnico	13.3	13.3	13.3
Universitaria	86.7	86.7	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6.

Grado académico de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 17, se observa que el grado académico de los trabajadores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, corresponde el 86.7% a universitarios y el 13.3% es técnico.

Tabla 18.

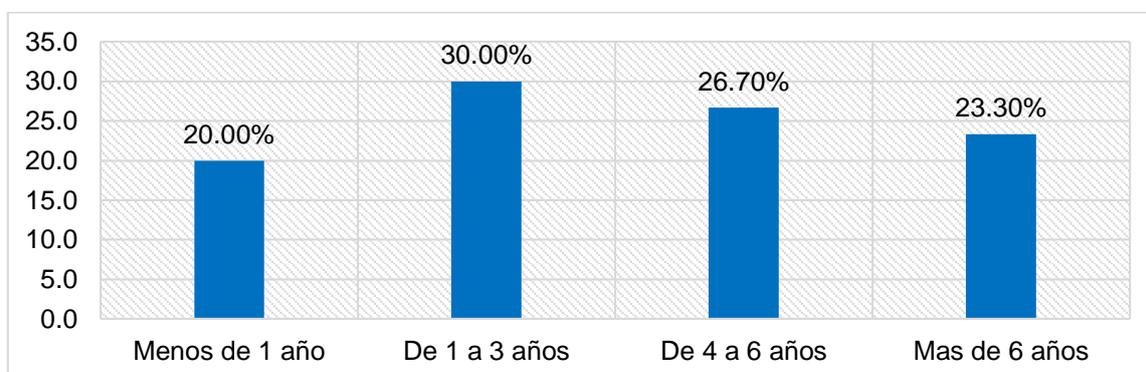
Años de labor de los encuestados

Características	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	20.0	20.0	20.0
De 1 a 3 años	30.0	30.0	50.0
De 4 a 6 años	26.7	26.7	76.7
Más de 6 años	23.3	23.3	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 7.

Años de labor de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la Tabla 18, se observa que en la empresa Caja Arequipa, agencia siglo XX, hay mayor tendencia de labor entre 1 a 3 años con un 30.0%. Así mismo, el 26.7% tiene de 4 a 6 años laborando en la empresa. Sin embargo, el 23.3% labora más de 6 años en la empresa. Finalmente, el 20.0% está representado por trabajadores que tienen menos de 1 año trabajando en la empresa.

#### 4.2. Pruebas de normalidad

Tabla 19.

##### *Prueba de normalidad*

Variables de estudio	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	.129	30	.200*	.971	30	.572
Gestión del talento humano	.164	30	.039	.960	30	.315
Gestión de capacidades	.176	30	.019	.922	30	.030
Gestión de aptitudes	.167	30	.033	.965	30	.412
Gestión de valores y actitudes	.123	30	.200*	.962	30	.349

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

La prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov se utiliza cuando se tiene muestras mayores a 50 elementos de estudio. Por otro lado, cuando se trata de muestras menores a 50, se utiliza la prueba de normalidad de Shapiro Wilk.

Los resultados Shapiro Wilk, muestran que el desempeño laboral, gestión del talento humano, gestión de aptitudes y gestión de valores y actitudes tiene una distribución normal, porque el valor de significancia es mayor a 0,05. Mientras que la dimensión gestión de capacidades no tiene una distribución normal, porque su valor p o significancia es menor a 0,05.

#### 4.3. Pruebas de hipótesis

Para comprobar las hipótesis se ha hecho el análisis de Rho de Spearman, porque permite analizar la asociación entre variables cualitativas categóricas ordinales. En la investigación se ha planteado como objetivo general “Analizar la influencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017”, para el cuál se toma en cuenta la siguiente regla de decisión.

### Regla de decisión de la hipótesis:

- Valor  $p < \alpha$ , por tanto, se rechaza la  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa propuesta en la investigación.

### Regla de decisión del coeficiente de correlación:

$r=1$  es correlación perfecta;  $r=0,90$  es correlación fuerte;  $r=0,75$  es correlación considerable;  $r=0,50$  es correlación media;  $r=0,25$  es correlación débil;  $r=0,10$  es correlación muy débil y  $r=0,00$  no existe correlación.

Así mismo, el coeficiente de determinación ( $r^2$ ) explica la variación (influencia) de una variable en otra. Este coeficiente solamente se analiza cuando existe la correlación o relación entre las variables.

#### 4.3.1 Prueba de la hipótesis general

*Hipótesis alternativa:* Es probable que la gestión del talento humano influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

Tabla 20.

*Contingencia gestión del talento humano y desempeño laboral*

		Desempeño laboral			
		Regular	Buena	Total	
Gestión del talento humano	Malo	Recuento	1	0	1
		% del total	3.3%	0.0%	3.3%
	Regular	Recuento	11	3	14
		% del total	36.7%	10.0%	46.7%
	Buena	Recuento	6	9	15
		% del total	20.0%	30.0%	50.0%
Total		Recuento	18	12	30
		% del total	60.0%	40.0%	100.0%

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 21.

*Correlación de Rho de Spearman de gestión del talento humano y desempeño laboral*

			Gestión del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1.000	,415*
		Sig. (bilateral)		.022
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,415*	1.000
		Sig. (bilateral)	.022	
		N	30	30

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Como el “p valor”, es menor que el nivel de significancia de 0.05 ( $0.022 < 0.05$ ), rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego, podemos concluir que a un nivel de significancia de 0.05, existe correlación media entre la gestión del talento humano y desempeño laboral en la institución financiera Caja Arequipa, agencia siglo XX.

Tabla 22.

*Resumen del modelo de regresión lineal*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,412 <sup>a</sup>	.170	.140	.462

a. Variables predictoras: (Constante), Gestión del talento humano

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la influencia se aplicó el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), este nos permite analizar en cuánto influye una variable en la variación de la otra. Por tanto,  $r=0,415$  obtenida de la correlación Rho de Spearman y calculada el  $r^2$  es 17.22%. Por lo tanto, se explica que la variable Gestión del talento humano influye en un 17.22% en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

### A. Prueba de hipótesis específica 1

Para conocer el primer objetivo específico de la investigación “Determinar la influencia de la gestión de capacidades en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017”, se ha planteado la siguiente hipótesis.

*He1:* Es probable que la gestión de capacidades influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

Tabla 23.

*Contingencia gestión de capacidades \* desempeño laboral*

			Desempeño laboral		Total
			Regular	Buena	
Gestión de capacidades	Malo	Recuento	1	0	1
		% del total	3.3%	0.0%	3.3%
	Regular	Recuento	11	5	16
		% del total	36.7%	16.7%	53.3%
	Buena	Recuento	6	7	13
		% del total	20.0%	23.3%	43.3%
Total	Recuento	18	12	30	
	% del total	60.0%	40.0%	100.0%	

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 24.

*Correlación de Rho de Spearman gestión de capacidades y desempeño laboral*

		Gestión de capacidades	Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Gestión de capacidades	Coefficiente de correlación	1.000	
		Sig. (bilateral)	.015	
	Desempeño laboral	N	30	30
		Coefficiente de correlación	.265	1.000
		Sig. (bilateral)	.158	
		N	30	30

*Fuente:* Elaboración propia

La tabla 24, muestra que el valor de “sig” es 0,015, este valor es mayor al nivel de significancia 0,05; por tanto, hay correlación débil entre la gestión de capacidades y desempeño laboral. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa 1 planteada en la investigación.

## Prueba de hipótesis específica 2

He2: Es probable que la gestión de aptitudes influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

Tabla 25.

Contingencia gestión de aptitudes \* desempeño laboral

		Desempeño laboral			
		Regular	Buena	Total	
Gestión de aptitudes	Malo	Recuento	1	0	1
		% del total	3.3%	0.0%	3.3%
	Regular	Recuento	8	5	13
		% del total	26.7%	16.7%	43.3%
	Buena	Recuento	9	7	16
		% del total	30.0%	23.3%	53.3%
Total	Recuento	18	12	30	
	% del total	60.0%	40.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26.

Correlación de Rho de Spearman gestión de aptitudes y desempeño laboral

		Gestión de aptitudes	Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Gestión de aptitudes	Coeficiente de correlación	1.000	.103
		Sig. (bilateral)		.587
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	.103	1.000
		Sig. (bilateral)	.587	
		N	30	30

Fuente: Elaboración propia

La tabla 26, muestra que el valor de "sig" es 0,587; que es mayor al nivel de significancia 0,05; sin embargo, si existe una correlación baja entre la gestión de aptitudes y el desempeño laboral. De esta forma, se valida la hipótesis alternativa 2 planteada en la presente investigación.

### Prueba de hipótesis específica 3

He3: Es probable que la gestión de valores y actitudes influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

Tabla 27.

*Contingencia entre la gestión de valores \* desempeño laboral*

			Desempeño laboral		
			Regular	Buena	Total
Gestión de valores	Malo	Recuento	4	0	4
		% del total	13.3%	0.0%	13.3%
	Regular	Recuento	8	4	12
		% del total	26.7%	13.3%	40.0%
	Buena	Recuento	5	8	13
		% del total	16.7%	26.7%	43.3%
	Muy buena	Recuento	1	0	1
		% del total	3.3%	0.0%	3.3%
Total	Recuento	18	12	30	
	% del total	60.0%	40.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.

*Correlación de Rho de Spearman gestión de valores y desempeño laboral*

		Gestión de valores	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión de valores	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.016
		N	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	.340
		Sig. (bilateral)	.066
		N	30

Fuente: Elaboración propia

La tabla 28, muestra que el valor de "sig" es 0,016, este valor es mayor al nivel de significancia 0,05; sin embargo, existe una correlación débil entre la gestión de valores y actitudes; y el desempeño laboral. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa planteada en la investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1 Discusión**

Los trabajos de investigación que han estudiado la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral fueron diversos, a nivel internacional, nacional y local. En este contexto de análisis, los investigadores llegan a las siguientes conclusiones que en muchos casos dista de los resultados del presente estudio. Por ejemplo, Utrilla (2015), concluye que la institución estudiada no cuenta con un adecuado proceso de gestión de talento humano, es decir, no se realizan capacitaciones, inducciones, no hay muestras de interés en cuanto a desarrollo personal y motivacional; generando que los colaboradores muestren poco interés ocasionando que la falta de compromiso sea limitada. Así mismo, Inca (2015), concluye que sí existe una correlación positiva alta entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral (Rho Spearman igual a 0,819), demostrando que sí se desarrolla una buena gestión de talento humano y este influye en el desempeño de los colaboradores. Por otro lado, Villegas (2015), llegó a la conclusión de que si existe influencia del coaching en la gestión de talento humano (Pearson Correlación igual a 0.626), lo cual permitió mejorar significativamente el rendimiento y el clima laboral en la empresa. Finalmente, Guillermo (2015), concluye que la gestión del talento humano incide desfavorablemente en el desempeño de los trabajadores, es decir, la empresa no realiza una adecuada selección de personal, el área de recursos humanos de la empresa mantiene un bajo nivel motivacional el cual desfavorece el rendimiento laboral, generando que las personas realicen sus funciones solo por cumplir.

Contrastando con los resultados de la presente investigación, en un primer intento de comparación con los otros trabajos muestra que hay cierta similitud en cuanto a la correlación. Sin embargo, debemos diferenciar que los resultados de las dimensiones con los cuales se ha trabajado en la presente investigación no demuestran correlación con el desempeño laboral, esto podría darse por distintas razones. Primero, se ha medido la gestión del talento humano con el modelo de Teijeiro (2010) donde este autor propone medir la Gestión del Talento Humano con la gestión de valores y actitudes (ser + estar), gestión de aptitudes (saber) y gestión de capacidades (saber hacer). Segundo, es posible que la organización gestione el área de Recursos Humanos bajo otro modelo de Gestión del Talento Humano. Sin embargo, a nivel de variables si existe una relación significativa entre las variables.

## CONCLUSIONES

PRIMERA: En referencia al objetivo general de la investigación, los resultados demuestran que existe una correlación positiva media entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores. Así mismo, la variable gestión del talento humano influye en un 17,22% en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX y el restante es explicada por otras variables.

SEGUNDA: En referencia al primer objetivo específico de la investigación, se concluye que existe una influencia débil de la gestión de capacidades en el desempeño laboral de los colaboradores de la institución financiera Caja Arequipa, agencia siglo XX. Esto se sustenta, porque, según las pruebas estadísticas aplicadas como Rho de Spearman para demostrar la correlación, el resultado muestra que el valor "p" = 0,015 es menor al alfa (0,05), esto demuestra que si hay una influencia débil entre la gestión de capacidades y desempeño laboral.

TERCERA: En referencia al segundo objetivo específico, se concluye que existe una correlación débil entre la gestión de aptitudes y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución financiera Caja Arequipa, agencia siglo XX.

CUARTA: En referencia del objetivo específico 3, se concluye que sí existe influencia de la dimensión gestión de valores y actitudes en el desempeño laboral de los colaboradores de la institución financiera Caja Arequipa, agencia siglo XX. Las pruebas estadísticas como el Rho de Spearman ( $p=0,016 > 0,05$ ) muestran que sí existe una influencia débil de la gestión de valores y actitudes en el desempeño laboral.

## **RECOMENDACIONES**

**PRIMERA:** Al demostrar que la gestión de talento humano influye de manera positiva en el desempeño laboral de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, se recomienda a la organización a invertir e implementar un plan de capacitación que permita mejorar el desempeño de los colaboradores, ello involucra, capacitar e instruir periódicamente a los colaboradores, motivar e incentivar consecutivamente al personal humano, con la finalidad de lograr un sentido de pertenencia hacia la institución financiera.

**SEGUNDA:** En función a la segunda conclusión, se recomienda que dentro de la institución financiera se fortalezca procesos y mecanismos de integración entre jefes y subordinados, de manera que estos puedan expresar deliberadamente sus opiniones respecto a molestias que se puedan suscitar y que afecten su desempeño laboral dentro de la institución financiera.

**TERCERA:** En función a la tercera conclusión, se recomienda que la institución Caja Arequipa, agencia siglo XX, mantenga actualizado sus manuales de normas y procedimientos en sus distintas áreas, de manera que los colaboradores estén informados y se tenga conocimiento de la filosofía empresarial y los lineamientos estratégicos de la empresa.

**CUARTA:** En función a la cuarta conclusión, se recomienda que la institución financiera recurra a encuestas periódicas dirigidas a sus colaboradores, con la finalidad de identificar el desempeño de los colaboradores, necesidades, compromisos y satisfacción para mejorar el resultado de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Caballero, A. (2004). Guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado. Imagen ediciones, Perú.
- Castillo, K., Ortega, S. y Tamayo, X. (2016). *Nivel de experiencia laboral de los trabajadores y la satisfacción de los clientes en la Compañía Inmobiliaria Alcanfores S.A.C Lima – Perú* (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones (8 ed.)*. Distrito Federal, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración (7 ed.)*. Distrito Federal, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (5 ed.)*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración (1 ed.)*. México: International Thomson Editores, S.A.
- De León, E. (2012). *Gestión de Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Díaz, J. (1999). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*. Barcelona, España: INDE Publicaciones
- Guevara, J. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las radios am y fm de la ciudad de baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua* (tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Guillermo, A. (2016). *Gestión del talento humano, el nivel de capacitación del personal y el rendimiento empresarial de la financiera mi banco, periodo 2014-2015* (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación (5ª Ed.)*. México: McGraw Hill Educación.

- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial (14 ed.)*. México D.F., México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Lizano, J. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Tennessee, Estados Unidos: Maxwell Motivation, Inc.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: un enfoque de estrategia*. Delaware, USA: Addison Wesley Iberoamericana.
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha -Andahuaylas – Apurímac, 2014* (tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: PEARSON EDUCACION.
- Panduro, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank S.A.A. Lima. Perú. 2017* (tesis de pregrado). Universidad de Privada Telesup, Perú.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración (8 ed.)*. Naucalpan de Juárez, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional (15 ed.)*. Naucalpan de Juárez, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Simón, A. (2005). *Dirección de Economía (3 ed.)*. Lima, Perú: Editorial Andrade
- Vigo, E. (2015). *La gestión administrativa actual y su Incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel & Spa* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Perú.

## REFERENCIAS DE WEB

- Arranz, V. (11 de octubre de 2016). La gestión por valores, estrategia clave en el compromiso de los empleados [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/gestion-por-valores-estrategia-clave/>
- Amozorrutia, J., Lepelley, C. y Mendoza, A. (2017). Colaboración: una ventaja competitiva de las organizaciones exitosas. Recuperado de [http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/WP\\_colaboracion\\_FINAL.pdf](http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/WP_colaboracion_FINAL.pdf)
- Ampuero, K. (2016). *Gestión de talento humano en Hoteles de Tres Estrellas en el Distrito de Yanque, Provincia de Caylloma, Región Arequipa, año 2015* (tesis de maestría). Universidad Católica Santa María, Perú. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6074/A6.1417.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arambulet, N. (2014). *Diseño de un modelo de sistema de Gestión del Talento Humano para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio* (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7583.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2011). Glosario de términos económicos. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Barreno, C. (18 de julio de 2011). Diferentes conceptos de aprendizaje, enfoques, estilos y tipos [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://elpilaracademico.blogspot.pe/2011/07/diferentes-conceptos-de-aprendizaje.html>
- Beltrán, L. (2008). El compromiso según Eduardo Galeano. Recuperado de <https://www.luisbeltran.com/2008/05/el-compromiso-segun-eduardo-galeano/>
- Berjes, E. (24 de marzo de 2011). La Cooperación, un valor del ser humano [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://valoresnuestros.blogspot.pe/>
- Bustos, C., Campos, C., Luna, L. y Hetz, E. (2009). Actitudes. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/22419386/ACTITUDES>
- Caja Arequipa, (2016). Reporte anual 2016. Recuperado de <https://www.cajaarequipa.pe/documents/MEMORIA%20ANUAL%202016%20WEB.pdf>

- Codina, A. (2011). La automotivación en la inteligencia emocional. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/la-automotivacion-en-la-inteligencia-emocional>
- Cueva, M. (2015). El respeto como valor fundamental en el desarrollo organizacional. Recuperado de <https://www.facebook.com/notes/mar%C3%ADa-jos%C3%A9-cueva-cueva/el-respeto-como-valor-fundamental-en-el-desarrollo-organizacional/10205652046121352/>
- David (2011). Baja Productividad Empresarial. Recuperado de <http://bajaproductividadempresarial.blogspot.pe/>
- Díaz, F. y Montalbán, M. (2004). El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional)
- Dota, M. y Samaniego, M. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo - periodo 2014* (tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23075/1/TESIS%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%20COMPETENCIAS.pdf>
- Elpidio, A. (2011). Automotivación. Recuperado de <https://www.alfonsoelpidio.com/automotivacion/>
- Enciclopedia Culturalia (2013). Cuál es el significado de educación formal, concepto, definición, qué es educación formal. Recuperado de <https://edukavital.blogspot.pe/2013/01/definicion-de-educacion-formal.html>
- Enciclopedia Culturalia (2013). Definición de sociabilidad. Recuperado de <https://edukavital.blogspot.pe/2013/09/definicion-de-sociabilidad.html>
- Espinoza, L. (6 de enero 2013). Desarrollo personal [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://tusuperate.blogspot.pe/2012/12/desarrollo-personal.html>
- Evan, P. y Wolf, B. (2005). El Imperio de la colaboración en Harvard Business Review. Recuperado de <http://www.mujeresdeempresa.com/la-cooperacion-una-habilidad-clave-para-el-exito-de-la-empresa/>

- Fidalgo, A. (7 de octubre de 2008). Formación formal y formación informal [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://innovacioneducativa.wordpress.com/2008/10/07/formacion-formal-y-formacion-informal/>
- Galarza, A. (2016). *Análisis de Gestión de Talento Humano en las Pymes Medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado* (tesis de pregrado). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15190/1/CD-6965.pdf>
- Gardey, A. y Pérez, J. (2011). Definición de sentido de pertenencia. Recuperado de <https://definicion.de/sentido-de-pertenencia/>
- Gardey, A. y Pérez, J. (2008). Definición de aprendizaje. Recuperado de <https://definicion.de/aprendizaje/>
- Gardey, A. y Pérez, J. (2008). Definición de formación. Recuperado de <https://definicion.de/formacion/>
- Gestincast & Asociados (2017). Formación. Recuperado de <http://www.actiweb.es/gestincast/formacion.html>
- Generp, J. (2011). Valores empresariales: valor respeto. Recuperado de <https://es.slideshare.net/javiergenero/valores-empresariales-valor-respeto>
- Girondella, L. (2015). ¿Qué es civismo? Recuperado de <http://contrapeso.info/2015/que-es-civismo/>
- González, C. (25 de marzo de 2011). Definición de cooperación [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://carolaynvalorcooperativismo.blogspot.pe/2011/03/definicion-de-cooperativismo\\_25.html](http://carolaynvalorcooperativismo.blogspot.pe/2011/03/definicion-de-cooperativismo_25.html)
- González, R. (2012). Ausentismo laboral. Recuperado de <http://randolpgr16.blogspot.pe/>
- Guerri, M. (2017). La agresividad, conceptos y teorías. Recuperado de <https://www.psicoactiva.com/blog/la-agresividad/>
- Guillermo, J. (2015). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall Computer S.A.C. – Pacasmayo 2014* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2046/guillermoguanilojorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Inca, K. (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015* (tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE%20Inca%20AllcahuamanGertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Vasco de Estadística – EUSTAT (2017). Definiciones. Recuperado de [http://www.eustat.eus/estadisticas/tema\\_136/opt\\_0/tipo\\_5/ti\\_Indicadores\\_de\\_pobreza/temas.html](http://www.eustat.eus/estadisticas/tema_136/opt_0/tipo_5/ti_Indicadores_de_pobreza/temas.html)
- Jaramillo, P. (2008). Colaboración vs cooperación en el aprendizaje. Recuperado de <https://ticserendipity.wordpress.com/2008/09/18/colaboracion-vs-cooperacion-en-el-aprendizaje/>
- Jiménez, J. (14 de mayo de 2010). ¿Qué es Desarrollo Personal? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://poderpersonalmexico.com/que-es-desarrollo-personal.html>
- Juan, J. (2012). Compromiso Organizacional. Recuperado de <https://es.slideshare.net/juanchojuancho/compromiso-organizacional-14361284>
- Llerena, I. (2014). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano en Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – SEAL, Arequipa 2014* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santa María, Perú. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2199/44.0349.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, B. (2011). Intervención educativa. Recuperado de <http://uvprintervencioneducativa.blogspot.pe/2011/09/tres-tipos-de-educacion-formal-no.html>
- López, C. (2001). Valores organizacionales y desempeño corporativo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/valores-organizacionales-desempeno-corporativo/>
- Martínez, J. (2012). Conducta agresiva. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Audias13/conducta-agresiva>
- Martínez, P. (2003). Flexibilidad, adaptabilidad y resistencia al cambio. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/flexibilidad-adaptabilidad-y-resistencia-al-cambio/>

- Merino, M. y Pérez, J. (2011). Definición de colaboración. Recuperado de <https://definicion.de/colaboracion/>
- Merino, M. y Pérez, J. (2009). Definición de flexibilidad. Recuperado de <https://definicion.de/flexibilidad/>
- Merino, M. y Pérez, J. (2008). Definición de aptitud. Recuperado de <https://definicion.de/aptitud/>
- Meyer, C. y Schwage, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. Recuperado de [http://dp.area-innova.com/mentor/customer\\_focus/resources/r0702g-e.pdf](http://dp.area-innova.com/mentor/customer_focus/resources/r0702g-e.pdf)
- Modestin, E. (2015). Compromiso e identificación con la empresa. Recuperado de <https://prezi.com/6d4jf8xklmvf/compromiso-identificacion-con-la-empresa/>
- Naranjo, J. (6 de abril de 2011). El respeto como valor, autor: Eralynes Moran UJGH [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.repetoerlaynesmoran.blogspot.pe/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2001). Glosario estadístico de términos. Recuperado de <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=968>
- Pardo, C. (2007). *Gestión del Talento Humano basada en competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial* (tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Colombia. Recuperado de [http://www.academia.edu/7791840/GESTI%C3%93N\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\\_BASADA\\_EN\\_COMPETENCIAS\\_CUALIFICANDO\\_EL\\_POTENCIAL\\_HUMANO\\_PARA\\_LOGRAR\\_EL\\_%C3%89XITO\\_EMPRESARIAL](http://www.academia.edu/7791840/GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_BASADA_EN_COMPETENCIAS_CUALIFICANDO_EL_POTENCIAL_HUMANO_PARA_LOGRAR_EL_%C3%89XITO_EMPRESARIAL)
- Parodi, C. (22 de marzo de 2013). ¿Qué es un sistema financiero? *Diario Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html>
- Pérez, J. (2008). Definición de comunicación. Recuperado de <https://definicion.de/comunicacion/>
- Porter, W.; Steers, M.; Mowday, T. y Boulain, V. (1974). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y rotación entre los técnicos psiquiátricos. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional)
- Reyna, M. (2013). Definiciones de aprendizaje. Recuperado de <https://es.slideshare.net/MariaJReynaA/definiciones-de-aprendizaje>

- Rivas, R. (18 de mayo de 2012). ¿Qué son las competencias, las capacidades, las habilidades, las destrezas, la actitud y la aptitud? *Blog de desarrollo personal y coach*. Recuperado de <http://asesoriacomercialycoachcom.blogspot.pe/2012/05/que-son-las-competencias-las.html>
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional)
- Rouse, M. (2017). Colaboración empresarial (CE). Recuperado de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Colaboracion-empresarial-EC>
- Ruíz, G. (2009). Concepto de liderazgo. Recuperado de <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-liderazgo.html>
- Sanz, C. (2016). El sentido de pertenencia clave para el éxito de una empresa. Recuperado de <http://www.lanuevarutadempleo.com/Noticias/el-sentido-de-pertenencia-clave-para-el-exito-de-una-empresa>
- Sierra, R. (2007). Civismo. Recuperado de <http://www.mercaba.org/Rialp/C/civismo.htm>
- Schuler, R. (1992). *Gestión estratégica de recursos humanos: vinculación de las personas con las necesidades estratégicas del negocio*. Recuperado de <http://talentoindustrialufps.blogspot.pe/2013/09/etalento-humano.html>
- Temple, I. (13 de diciembre de 2013). Cuando el respeto es la clave del éxito [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.inestemple.com/2013/12/cuando-el-respeto-es-la-clave-del-exito/>
- Teijeiro, M., García M. y Mariz R. (2010). La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: una guía de indicadores. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/277263709>
- Terán, W. y Leal, M. (2009). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras*. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/100>
- Timon, M. (20 de junio de 2013). Automotivación [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://www.monikatimon.com/2013/06/automotivacion\\_20.html](http://www.monikatimon.com/2013/06/automotivacion_20.html)
- Thompson, I. (2008). Definición de comunicación. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

- Torres, A. (2013). Sobre el concepto de formación. Recuperado de [http://www.milenio.com/firmas/alfonso\\_torres\\_hernandez/concepto-formacion\\_18\\_210758979.html](http://www.milenio.com/firmas/alfonso_torres_hernandez/concepto-formacion_18_210758979.html)
- Ucha, F. (2009). Aprendizaje. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/aprendizaje.php>
- Utrilla, E. (2015). *Gestión del Talento Humano y su mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Santa Teresita de la ciudad de Trujillo, 2015*(tesis de pregrado). Universidad de Trujillo, Perú. Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2107/utrillaurtecho\\_eric\\_k.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2107/utrillaurtecho_eric_k.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vasallo, J. (2014). Concepto de habilidad y test de aptitud. Recuperado de <https://prezi.com/yn3-51cgqj3s/concepto-de-habilidad-y-test-de-aptitud/>
- Vergara, L. (2015). *Gestión del Talento Humano y su influencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Servicios Electromecánicos Pacasmayo SEMEPA E.I.R.L.* (tesis de pregrado). Universidad de Trujillo, Perú. Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4906/vergaracalderon\\_leslie.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4906/vergaracalderon_leslie.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Villegas, J. (2015). *Influencia del coaching en la gestión de talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito fianza y garantías Ltda. Miraflores 2015* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/149/villegas\\_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/149/villegas_vj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Anexo N° 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<b>Pregunta general</b> ¿Cuál es la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa, 2017?	<b>Objetivo general</b> Analizar la influencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa, 2017.	<b>Hipótesis general</b> Es probable que la gestión del talento humano influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa, 2017.	<b>Variable independiente</b> Gestión del talento humano	Gestión de capacidades	- Aprendizaje comunicación - Liderazgo colaboración	y Nivel de investigación: y Descriptivo y explicativo.  Diseño de investigación: y No experimental  Tipo de investigación: Transversal
<b>Preguntas específicas</b> • ¿Cómo influye la gestión de capacidades en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017?	<b>Objetivos específicos</b> • Determinar la influencia de la gestión de capacidades en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.	<b>Hipótesis específicas</b> • He1: Es probable que la gestión de capacidades influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.		Gestión de valores y actitudes	- Sentimiento de pertenencia satisfacción - Automotivación, sociabilidad adaptabilidad - Flexibilidad y creatividad	de Población: Colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX.

- ¿Cuál es la influencia de la gestión de aptitudes en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017?
- Conocer la influencia de la gestión de aptitudes en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.
- He2: Es probable que la gestión de aptitudes influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.
- ¿Cuánto influye la gestión de valores y actitudes en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017?
- Establecer la influencia de la gestión de valores y actitudes en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.
- He3: Es probable que la gestión de valores y actitudes influya positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX, Arequipa 2017.

**Variable dependiente**  
Desempeño laboral

Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> </ul>	Censo: 30 colaboradores
Civismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Respeto</li> </ul>	Técnica de recolección de datos: Encuesta
Falta de productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daños a la propiedad de la empresa</li> <li>- Comportamiento agresivo</li> <li>- Ausencia laboral</li> </ul>	Instrumento: Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

**Anexo N° 02**  
**MATRIZ DE INSTRUMENTO**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Unidad de estudio	Instrumento	Ítems
	Gestión de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>			1,2,3,4
Gestión del talento humano	Gestión de aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación reglada</li> <li>• Formación especializada</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Desarrollo profesional</li> </ul>	Colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX.	Cuestionario	5,6,7,8
	Gestión de valores y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimiento de pertenencia</li> <li>• Automotivación</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Sociabilidad</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>• Creatividad</li> </ul>			9,10,11,12,13,14,15

	Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> </ul>			16,17,18,19
Desempeño laboral	Civismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Respeto</li> </ul>	Colaboradores de la Caja Arequipa, agencia siglo XX.	Cuestionario	20,21,22,23
	Falta de productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños a la propiedad de la empresa</li> <li>• Comportamiento agresivo</li> <li>• Ausencia laboral</li> </ul>			24,25,26

*Fuente:* Elaboración propia

## Anexo N° 03

### TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

	EDA	GENE	ESTAD	GRADA	ÑO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	V1	V2	D1	D2	D3	
E1	2	2	1	4	4	3	2	4	3	2	2	2	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	4	2	2	2	4	3	3	3	2	4	
E2	4	2	2	4	4	5	2	2	2	4	2	4	2	4	3	4	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	
E3	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
E4	2	1	1	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	1	5	5	4	4	3	4	4	
E5	2	2	2	4	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	3
E6	1	2	1	4	1	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	2	2	4	3	4	4	4	
E7	2	2	2	4	2	3	4	5	5	5	5	2	4	3	4	2	2	2	3	5	4	2	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	
E8	2	2	1	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	
E9	2	2	1	4	2	4	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5
E10	2	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	
E11	1	1	1	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
E12	2	2	1	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	
E13	2	2	1	3	2	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
E14	2	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
E15	2	1	1	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	1	1	3	1	4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	
E16	2	2	1	4	3	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	4	1	2	2	2	4	3	3	2	4	5	2	2	5	4	2	3	2	3	2	
E17	2	1	2	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	4	1	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	
E18	1	1	1	4	3	2	3	4	4	5	2	5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	3	2	1	5	5	3	3	4	2	
E19	1	2	1	4	2	4	2	2	2	1	1	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	
E20	3	2	1	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	
E21	2	2	1	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
E22	3	1	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
E23	3	2	1	4	4	3	3	4	3	5	3	5	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	2	
E24	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	
E25	2	2	1	4	1	4	3	3	4	4	1	4	2	3	3	4	3	1	4	2	5	4	3	5	3	4	5	4	1	4	5	3	4	4	3	3	
E26	1	1	1	4	1	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	
E27	1	1	1	4	1	4	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	5	2	4	4	4	3	5	4	3	4	2	2	5	5	4	4	4	3	4
E28	1	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	
E29	2	1	1	3	2	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	
E30	2	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	3	4

Fuente: Elaboracion propia

## Anexo N° 04

### CUESTIONARIO

#### Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral

FICHA NRO.

#### CARACTERISTICAS DEL ENCUESTADO

Edad

Género

Estado civil

Grado Académico

Años de labor en la empresa

**Marque con una X de las siguientes afirmaciones según su conocimiento y experiencia con su actual organización**

#### **Gestión de capacidades**

<p>1 La institución promueve la capacitación para mejorar las capacidad laboral y el aprendizaje del colaborador.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	<p>2 La institución promueve una cultura de colaboración entre los trabajadores.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	

<p>3 La organización cuenta con los mejores canales de comunicación interna.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	<p>4 En la institución se promueve el liderazgo entre los colaboradores</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	

#### **Gestión de aptitudes**

<p>5 Los colaboradores de la institución tienen un alto nivel de preparación para el ejercicio de sus funciones en cada área.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	<p>6 La organización valora la especialización de sus colaboradores en el sistema Financiero</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	

<p>7 Los colaboradores de la institución cuentan con amplia experiencia laboral en sus puestos</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	<p>8 La institución cuenta con un plan de desarrollo profesional para sus colaboradores</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	

#### **Gestión valores y actitudes**

<p>9 Las funciones que realizan los colaboradores motivan a cumplir los objetivos de la organización</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	<p>10 Los colaboradores están satisfechos con las funciones que realiza en la institución</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Totalmente en desacuerdo</td><td>En desacuerdo</td><td>Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo</td><td>De acuerdo</td><td>Totalmente de Acuerdo</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	
1	2	3	4	5																	
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo																	

11 Los colaboradores se sienten identificados con los valores de la institución

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

12 La institución tiene puestos de trabajo atractivos para sus colaboradores

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

13 La institución promueve actividades de integración entre los colaboradores de la organización

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

14 La institución es flexible y se adapta rápidamente a los cambios de mercado del sector.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

15 En la organización se promueve las ideas creativas que plantea los colaboradores

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

16 En la institución los colaboradores realizan sus funciones de forma oportuna

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

17 Los colaboradores optimizan los recursos de la institución al cumplir sus funciones

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

18 Los colaboradores en los últimos meses han alcanzado las metas propuestas por la institución.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

19 Los colaboradores de la institución siempre cumplen sus funciones y responsabilidades individuales

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

20 Los colaboradores tienen un alto grado compromiso con la institución

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

21 Los colaboradores siempre buscan trabajar en equipo en la institución

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

22 En la institución hay un respeto hacia el compañero de trabajo y hacia a la empresa

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

23 En la institución siempre hay un espíritu de colaboración entre los compañeros de trabajo

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

24 Los colaboradores de la institución causan daño a la propiedad de la empresa

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

25 En la institución, hay un comportamiento agresivo entre compañeros de trabajo

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

26 En la institución, con frecuencia hay ausencia laboral de los colaboradores

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo

**Desempeño de tarea**

**Civismo**

**Falta de productividad**

## Anexo N° 05

### INFORME N° 001-2018

DE: : Dr. Raúl Demetrio Arredondo Gamis

A : Dra. Patricia Zirena Bejarano  
Coordinadora Académico de la Escuela Profesional de  
Administración y Negocios Internacionales

ASUNTO : Plan de Tesis – Validación de Instrumento

FECHA : 07 de mayo de 2018

---

Me es grato dirigirme a usted, para informarle que el plan de tesis presentado por la Bachiller Lisbeth Eliana Huanca Paucar, titulada "Influencia de la Gestión de Talento Humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Arequipa, Agencia Siglo XX, 2017", cumple con los instrumentos de validación exigidos por toda investigación de nivel; por lo tanto, puede continuar con los procedimientos correspondientes.

Atentamente,

  
Dr. Raúl D. Arredondo Gamis



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. Datos Generales:

#### 1.1 Apellidos y Nombres:

Arredondo Gamis, Raúl Demetrio

#### 1.2 Cargo e Institución donde labora:

Docente de la Universidad Alas Peruanas

#### 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación:

Cuestionario

#### 1.4 Variable medida:

Variable independiente: Gestión del Talento Humano

Variable dependiente: Desempeño laboral

#### 1.5 Autor del instrumento:

- Propio

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
<b>1 CLARIDAD</b>	Esta formulada con lenguaje apropiado				X	
<b>2 OBJETIVIDAD</b>	Esta expresado en conductas observables				X	
<b>3 ACTUALIDAD</b>	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología				X	
<b>4 ORGANIZACIÓN</b>	Existe una organización lógica				X	
<b>5 SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
<b>6 INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas				X	
<b>7 CONSISTENCIA</b>	Basados en aspectos teóricos y científicos de la <i>tecnología educativa</i>				X	
<b>8 COHERENCIA</b>	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
<b>9 METODOLOGÍA</b>	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	

## FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

### I. GENERALIDADES

Apellidos y Nombres:

- Arredondo Gamis, Raúl Demetrio

Grado académico:

- Doctor

Fecha: 07/05/2018

### II. OBSERVACIONES

#### FORMA:

El tema y el contenido se ajusta a la realidad actual  
.....

#### ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

La investigación en su elaboración tiene la formalidad y la coherencia que se da con la realidad  
.....

#### CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo maestro)

El trabajo reúne los requisitos mínimos para su presentación  
.....

### III. VALIDACIÓN

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación  
.....  
.....

  
Sello y firma del Evaluador

DNI: 29594496



**II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

0 al 20%	<input type="checkbox"/>	21 al 40%	<input type="checkbox"/>	41 al 60%	<input type="checkbox"/>
61 al 80%	<input type="checkbox"/>	81 al 100%	<input checked="" type="checkbox"/>		

---

---

---

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN**

**85%**

Arequipa, 07 de mayo de 2018



Dr. Raúl Arredondo Gamis

**Código 015794**



Anexo N° 06

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES

Nombres y Apellidos: *Jáime Miguel Reséndez Leray*

Grado académico: *Maestro*

Fecha: ...../...../.....

II. OBSERVACIONES

FORMA:

*Tanto el tema como el contenido es aplicable y se ajusta a la doctrina actualizada de moderna.*

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

*El trabajo en el fondo de su elaboración tiene la formalidad pero por aplicado y modificado según la necesidad.*

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo maestro)

*El trabajo cumple con los requisitos y procedimientos para su presentación.*

III. VALIDACIÓN

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación

.....  
.....

*[Firma]*  
Sello y firma del Evaluador  
DNI: *25772213*



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. Datos Generales:

#### 1.1 Apellidos y Nombres:

Fernández García, Juan Miguel

#### 1.2 Cargo e Institución donde labora:

Docente Universidad Alas Peruanas

#### 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación:

Cuestionario

#### 1.4 Variable medida:

V1 Gestión del Talento Humano  
V2 Desempeño Laboral

#### 1.5 Autor del instrumento:

- Propio

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1 CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado			X		
2 OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables			X		
3 ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología				X	
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			X		
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognitivas			X		
7 CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos y científicos de la <i>tecnología educativa</i>			X		
8 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X		

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

0 al 20%	<input type="text"/>	21 al 40%	<input type="text"/>	41 al 60%	<input type="text"/>
61 al 80%	<input checked="" type="text"/>	81 al 100%	<input type="text"/>		

---

---

---

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN

Arequipa, 07 de febrero del 2018



Mg. Jaime Miguel Fernández Garay

Código CLAD 02209

Anexo N° 07

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES

Nombres y Apellidos: ANA MARIA ACO CHIRI  
Grado académico: ... Licenciado en Administración de Empresas  
Fecha: ... 5...1...1...2018

II. OBSERVACIONES

FORMA:

Si está conforme

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Si está conforme

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo maestro)

Conforme

III. VALIDACIÓN

Luego de evaluado el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación

.....  
.....



Sello y firma del Evaluador

DNI: 29618684

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. Datos generales:

#### 1.1 Apellidos y Nombres:

ACO CHIRI ANA MARIA

#### 1.2 Cargo e Institución donde labora:

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

#### 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación:

Questionario .

#### 1.4 Variable medida:

- V1 GESTION DEL TALENTO HUMANO
- V2 DESEMPEÑO LABORAL

#### 1.5 Autor del Instrumento:

- Propio

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21- 40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 51 -80%	Excelente 81-100%
1 CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado			X		
2 OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				X	
3 ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de Ciencia y Tecnología			X		
4 ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X	
5 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X	
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la <i>tecnología educativa</i>			X		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			X		

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

0 al 20%       21 al 40%       41 al 60%   
61 al 80%       81 al 100%

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

III. promedio de valoración

Arequipa, 5 de Febrero del 2018



Lc. Ana Maria Aco Chiri.  
Código