



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración

TESIS

**LA 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, 2016**

PARA OBTENER EL TÍTULO

Licenciada en Administración

Autora

Bach. Andrea del Pilar Panduro Flores

Asesor

Mgtr. Ing. Edmundo José Barrantes Ríos

LIMA – PERÚ

2017

ASESOR DE TESIS

Mgtr. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

JURADO EXAMINADOR

Dra. Bernardo Santiago Grisi
Presidente

Dr. Tam Wong Fernando Luis
Secretario

Mgtr. Barrantes Ríos Edmundo José
Vocal

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi hijo Santiago, mi hermano Miguel y a mis padres Miguel y Ana, quienes son los pilares de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por confiar en mí y por brindarme la oportunidad de seguir mis estudios universitarios. Gracias a ellos, hoy puedo decir que estoy próxima a ser licenciada.

RESUMEN

El Banco Internacional del Perú (Banco Interbank), dentro de su organización, cuenta con la división de Experiencia al Cliente, la cual se subdivide en áreas que reciben distintos casos diariamente. Para esta investigación, el estudio se realizó en el área de Banca Servicios, que es el primer canal de atención del cliente, antes de que sus casos sean derivados a las bancas especializadas.

Esta área no cuenta con personal que esté capacitado al 100 %, hecho que afecta la calidad de servicio al cliente. Además, los supervisores no brindan la motivación o reconocimiento necesario para establecer el compromiso hacia la institución.

Por estas razones, nace la necesidad de realizar un seguimiento a los factores que influyen en la gestión del talento humano, con el fin de tener mayor análisis al respecto y tomar decisiones que permitan conseguir mejores resultados en el desempeño laboral.

Esta investigación es explicativa dado que pretende demostrar el grado de influencia que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Para obtener resultados altamente fiables, se planteó un diseño no experimental, es decir, no se manipuló a la población.

La información se recabó por medio de cuestionarios cerrados aplicados a los 100 asesores que laboran en el área de Banca Servicios.

Gracias a esta forma de recolección de datos, se pudo obtener los puntos de mejora toda vez que se aplicaron preguntas concretas. En tal sentido, se determinó que el nivel de satisfacción, respecto al manejo de la gestión del talento humano, fluctúa en el rango de 30% a 40%, al igual que en el desempeño laboral.

Finalmente, tras el análisis de los datos recogidos, se pudo confirmar que la gestión del talento humano sí influye en el desempeño laboral.

Palabras claves: retroalimentación, planeación, productividad, organización, métodos.

ABSTRACT

The Bank International of the Peru (Banco Interbank), within your organization, has division experience to the customer, which is subdivided in areas that receive different cases daily. For this research, the study was conducted in the area of banking services, which is the first channel of customer, until their cases are referred to specialized banks.

Area is does not count with staff who may be able to 100%, made that affects the quality of service to the customer. In addition, supervisors do not give the motivation or recognition necessary to establish commitment to the institution.

For these reasons, was born the need to trace the factors that influence the management of human talent, in order to have more analysis in this regard and make decisions that allow to achieve better results in job performance.

This research is explanatory because it aims to demonstrate the degree of influence that exists between the human talent management and work performance. For highly reliable results, a non-experimental design was raised, i.e. it is not manipulated the population.

The information was gathered by means of closed questionnaires applied to 100 consultants working in the area of banking services.

Thanks to this form of data collection, could get the points of improvement whenever that specific questions were applied. Accordingly, it was determined that the level of satisfaction with respect to the management of human talent management, fluctuating in the range of 30% to 40%, as in job performance.

Finally, after analyzing the data collected, it was confirmed that the management of human talent does influence work performance.

Key words: feedback, planning, productivity, organization and methods.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Caratula	i
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes	8
2.1.1 Antecedentes nacionales	8
2.1.2 Antecedentes internacionales	9
2.2 Bases teóricas de las variables	14
2.2.1 Bases teóricas de la variable independiente	14
2.2.1.1 Definiciones de la gestión del talento humano	14
2.2.1.2 Definiciones de las dimensiones de la gestión del talento humano	14
2.2.1.3 Teoría de las relaciones humanas	17

2.2.1.4 Orígenes de la teoría de las relaciones humanas	18
2.2.1.5 Características de la gestión del talento humano	25
2.2.1.6 Objetivos de la gestión del talento humano	26
2.2.2 Bases teóricas de la variable dependiente	27
2.2.2.1 Definiciones del desempeño laboral	27
2.2.2.2 Definiciones de las dimensiones del desempeño laboral	28
2.2.2.3 Teoría de Taylor	29
2.2.2.4 Teoría de Elton mayo	29
2.2.2.5 Teoría de Herzberg	30
2.2.2.6 Características del desempeño laboral	31
2.2.2.7 Importancia de evaluar el desempeño laboral	31
2.3 Definición de términos básicos	31
III. MARCO METODOLÓGICO	33
3.1 Hipótesis de la investigación	33
3.1.1 Hipótesis general	33
3.1.2 Hipótesis específicas	33
3.2 Variables del estudio	33
3.2.1 Definición conceptual	33
3.2.2 Definición operacional	34
3.3 Tipo y nivel de la investigación	35
3.4 Diseño de la investigación	36
3.5. Población y muestra	36
3.5.1 Población	36
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.6.1 Técnica de recolección de datos	38
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos	38
3.6.2.1 Confiabilidad del instrumento	39
3.6.2.2 Validez del instrumento	40
3.7 Métodos de análisis de datos	40

IV. RESULTADOS	41
4.1 Descripción	41
4.1.1 Frecuencia de la variable independiente	41
4.1.2 Frecuencia de la dimensión conocimiento	42
4.1.3 Frecuencia de la dimensión habilidad	43
4.1.4 Frecuencia de la dimensión motivación	44
4.1.5 Frecuencia de la dimensión liderazgo de los jefes	45
4.1.6 Frecuencia de la dimensión estructura de la organización	46
4.1.7 Frecuencia de la dimensión cultura de la empresa	47
4.2 Prueba de hipótesis	48
4.2.1 Contrastación de la hipótesis general	48
4.2.2 Contrastación de la hipótesis específica 1	51
4.2.3 Contrastación de la hipótesis específica 2	52
4.2.4 Contrastación de la hipótesis específica 3	54
V. DISCUSIÓN	57
5.1 Propuesta de valor	59
VI. CONCLUSIONES	60
VII. RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	67
Anexo 1: Matriz de consistencia	67
Anexo 2: Matriz de operacionalización	68
Anexo 3: Instrumentos	69
Anexo 4: Validación de instrumentos	71
Anexo 5: Matriz de datos	75

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	<i>Número de personas según sexo y edad</i>	37
Tabla 2	<i>Variable independiente: gestión del talento humano</i>	41
Tabla 3	<i>Dimensión: conocimiento</i>	42
Tabla 4	<i>Dimensión: habilidad</i>	43
Tabla 5	<i>Dimensión: motivación</i>	44
Tabla 6	<i>Dimensión: liderazgo de los jefes</i>	45
Tabla 7	<i>Dimensión: estructura de la organización</i>	46
Tabla 8	<i>Dimensión: cultura de la empresa</i>	47
Tabla 9	<i>Matriz de influencias entre las variables</i>	48
Tabla 10	<i>KMO y prueba de Bartlett H.G</i>	49
Tabla 11	<i>Matriz de influencia entre las dimensiones</i>	50
Tabla 12	<i>KMO y prueba de Bartlett H.E 1</i>	51
Tabla 13	<i>Matriz de influencia entre las dimensiones</i>	52
Tabla 14	<i>KMO y prueba de Bartlett H.E 2</i>	53
Tabla 15	<i>Matriz de influencia entre las dimensiones</i>	54
Tabla 16	<i>KMO y prueba de Bartlett H.E 3</i>	55

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
<i>Figura 1</i>	Dimensiones de la gestión del talento humano	15
<i>Figura 2</i>	Rango de colaboradores según edad	37
<i>Figura 3</i>	Nivel de estudios de los asesores	38
<i>Figura 4</i>	Variable independiente: gestión del talento humano	41
<i>Figura 5</i>	Dimensión: conocimiento	42
<i>Figura 6</i>	Dimensión: habilidad	43
<i>Figura 7</i>	Dimensión: motivación	44
<i>Figura 8</i>	Dimensión: liderazgo de los jefes	45
<i>Figura 9</i>	Dimensión: estructura de la organización	46
<i>Figura 10</i>	Dimensión: cultura de la empresa	47
<i>Figura 11</i>	Contrastación de la hipótesis general	49
<i>Figura 12</i>	Contrastación de la hipótesis específica 1	51
<i>Figura 13</i>	Contrastación de la hipótesis específica 2	53
<i>Figura 14</i>	Contrastación de la hipótesis específica 3	55

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objeto demostrar cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank.

Como es de conocimiento, en la actualidad el capital humano viene a ser el principal activo que tiene una empresa, por ello ahora se ve como foco primordial de inversión a los colaboradores, ya que son ellos lo que representarán directamente a la entidad ante los clientes.

Teniendo como punto de partida lo mencionado, podemos indicar que investigación se orienta a mejorar el desempeño laboral de cada colaborador.

Actualmente, en el área de Banca Servicios no se brinda la información necesaria para el desarrollo del puesto de labores, lo cual trae como consecuencia que los colaboradores no se puedan desarrollar con facilidad. Adicionalmente, no llegan a encontrar un nivel de satisfacción alta, situación que impide que brinden un mayor esfuerzo en sus actividades.

Ahora bien, sabiendo que se cuenta con dos aspectos primordiales para el desarrollo de los colaboradores que no se encuentran bien fortalecidos, tanto gestión del talento como desempeño laboral la investigación se enfocó en mejorarlos.

Por fines metodológicos y de claridad en la presentación de la información, esta investigación se dividió en siete capítulos.

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, la formulación los problemas (generales y específicos), la justificación y los objetivos.

En el capítulo II se realiza un recuento de los antecedentes, vale decir, las tesis concernientes al tema, tanto nacionales como internacionales; también se abordan temas teóricos de la variable independiente e independiente, así como definiciones, teorías, características y objetivos.

En el capítulo III se desarrolla los puntos vinculados con el marco metodológico, esto es, la hipótesis (general y específicas), la definición operacional, el tipo y nivel de investigación, el diseño de investigación, la

población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la confiabilidad y validez del instrumento y, finalmente, el método de análisis de datos.

En el capítulo IV se presentan los resultados de la variable independiente y las respectivas dimensiones mediante tablas y figuras. Asimismo, se detalla el punto de prueba de hipótesis.

En el capítulo V se aborda el punto de discusión, en el capítulo VI se ofrecen las conclusiones de la investigación y, finalmente, en el capítulo VII se presentan las recomendaciones.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El Banco Internacional del Perú S.A.A. (Banco Interbank), dentro de la estructura de su organigrama, cuenta con una división llamada Experiencia al Cliente, la cual se subdivide en áreas. Para el presente trabajo, el sector de estudio es el área de Banca Servicios.

El área en mención es la primera instancia en la que el cliente tendrá que realizar sus consultas y reclamos con relación a los productos que tenga con el banco, estos van desde tarjetas de crédito/débito hasta préstamos, y dependiendo del tipo de consulta y/o reclamo, se derivará a la banca especializada.

Por ser el primer contacto con el cliente y el banco (para poder hacer consultas y reclamos), es necesario que el capital humano que labora en esta área cuente con las herramientas y la información correcta de los procesos, de forma que se pueda brindar el servicio esperado al cliente.

Como resultado de las constantes evaluaciones que se generan en el área, se pudieron encontrar ciertos puntos de quiebre que hacen que los procesos pasen del tiempo esperado a tiempos mayores de espera. Esto es ocasionado por la falta de conocimientos de conceptos, procesos o uso de aplicativos.

Cuando realizan el reclutamiento del personal, empiezan con el proceso de evaluación de currículos, entrevistas personales y evaluaciones psicológicas. Estos procesos permiten tener un perfil del nuevo colaborador. Finalmente, proceden a contactar a las personas que estarían firmando el contrato.

Luego de la aceptación de las condiciones estipuladas en el contrato, se iniciará el proceso de capacitación en base a lo que realizarán como parte de sus funciones en el banco. La capacitación se desarrolla en un mes: se enseña el uso de los aplicativos y se les brinda información teórica general sobre los productos del banco.

Una vez culminados los procesos de reclutamiento, contratación y capacitación, se inicia la etapa de adaptación a las funciones y al centro de trabajo, que se espera que sea de un mes como máximo.

Pero qué pasa cuando los resultados proyectados por los asesores no son los que se esperaban: si no llegan a sus metas del mes o las notas obtenidas en las evaluaciones no son al 100 %.

Ese es el momento en el que ven si es que realmente el personal contratado llegó a entender los procesos. La forma en la que detectan estas fallas es el monitoreo que realizan diariamente. A través de este tipo de seguimientos, obtienen datos verídicos sobre la información que brindan los asesores a los clientes. Validan si es que se ofrece con transparencia la información solicitada, de manera que se pueda cumplir con las normas que la SBS indica.

Lo mencionado anteriormente es a nivel de información brindada; otro punto que verifican son los pedidos y reclamos; el rango de ingresos de manera errada, los cuales son observados y devueltos a los asesores, a la espera de ser reingresados a la brevedad. El punto en contra que esto juega al cliente de manera directa es el tiempo de espera, puesto que, al ingreso del reclamo o solicitud, se le brinda un tiempo de espera como máximo; pero cuando es ingresado de manera errada, el tiempo de espera se prolonga unos días más, ya que el asesor tendrá que volver a realizar el ingreso considerando el tiempo desde cero. Cabe mencionar que este proceso también depende del interés que pueda darle al caso el asesor, ya que si no reingresa el pedido/reclamo, el cliente no tendrá ninguna solución al problema, por lo cual el nuevo asesor que lo atienda tendrá que reingresar el pedido/reclamo nuevamente, hecho que generará un malestar en el cliente.

Adicionalmente a los factores internos que implica la gestión del talento humano, también se deben considerar los factores externos que la afectan, como el clima laboral, el nivel de reconocimiento a los asesores que se esfuerzan de manera constante para lograr las metas, entre otros. Puntos como estos son los que influyen indirectamente en el rendimiento de los asesores.

Podemos mencionar como ejemplo una problemática recurrente que se presenta actualmente en los asesores de la banca:

Motivo de la llamada: cuadro de estado de cuenta

El cliente consulta el motivo por el cual se genera el cobro del interés de crédito a financiar y normal en la facturación si ha pagado el monto total de su estado de cuenta solo con un día de retraso. Cabe mencionar que, adicionalmente, se le genera el cobro de la penalidad.

El asesor responde que los intereses no debieron cobrarse ya que, efectivamente, se le había cobrado la penalidad. Le ingresa un reclamo por “exoneración de cobros - subtipo: tarjeta de crédito”.

Problemática:

El asesor brinda mala información ya que indica que el banco no debió generar el cobro de estos intereses.

Explicación correcta:

Dentro de las cláusulas del contrato de la tarjeta de crédito (HR), se indica que en caso el cliente llegara a pagar fuera de fecha, realice pago mínimo o parcial, el banco procederá a generar el cobro del interés de crédito normal, el cual es calculado con la TEM que se mantiene en la TC, aplicado a la deuda que se facturó. El interés de crédito a financiar será calculado en base a los consumos directos que se tenía en la TC, que no se llegaron a pagar en fecha respectiva.

Consecuencias:

- . El banco, cuando genere la carta de respuesta ante el pedido del asesor sobre la “exoneración de cobros”, indicará al cliente las razones mencionadas respecto al motivo por el cual se le generó el cobro.
- . El cliente recibirá una respuesta “sin sentido” si se compara con la información brindada por el asesor.
- . El cliente se comunicará nuevamente con el banco, protestará por el tiempo invertido al generar su reclamo, por el mal asesoramiento recibido por un

colaborador que se supone cuenta con capacitación previa y por la falta de transparencia por parte del equipo de ventas de tarjeta de crédito.

Como datos adicionales, presentamos dos de las quejas recurrentes que se han podido obtener por parte de los asesores:

. Durante el tiempo de capacitación, la información que se brinda sobre las gestiones realizadas diariamente es muy básica.

. Dificultad para obtener información sobre temas de seguros y/o productos adicionales a las tarjetas de crédito o de débito.

Por lo expuesto líneas arriba, se vio la necesidad de enfatizar y mejorar la gestión del talento humano, ya que el capital humano es el principal activo de cualquier organización. Sin ellos, no se alcanzarán los objetivos propuestos por la organización.

En esa línea, tenemos la siguiente definición de gestión del talento humano en las organizaciones: “es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”. (Chiavenato, 2002, p. 6)

Precisamente, Chiavenato (2008) establece los siguientes puntos como principales procesos de gestión del talento humano:

1. Procesos para integrar personas
2. Procesos para organizar a las personas
3. Procesos para recompensar a las personas
4. Procesos para desarrollar a las personas
5. Procesos para retener a las personas
6. Procesos para auditar a las personas

Teniendo en cuenta esta propuesta de Chiavenato (2008), es viable respaldar la importancia del desarrollo correcto de la gestión del talento humano en el trabajo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo influye el conocimiento en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016?

¿Cómo influyen las habilidades en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016?

¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016?

1.3 Justificación

La gestión del talento humano es la función que hará que la empresa se desarrolle desde el inicio de manera eficaz y eficiente. Es el punto de partida hacia las metas trazadas. Si no existe un buen desarrollo de este factor, los empleados que ingresen no tendrán las características necesarias para poder cubrir a cabalidad los puestos de trabajo.

El reclutamiento, el entrenamiento y el día a día laboral son procesos que engloban la gestión del talento humano. Por ello, es necesario que se ponga un alto interés en las competencias que se deben desarrollar.

En tal sentido, traemos a colación lo siguiente:

El modelo actual de gestión de recursos humanos se enfoca en indicadores relacionados con el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es decir, en sus competencias. Desde esta perspectiva, los recursos intangibles o el capital humano tienen valor a partir de la posibilidad de generar ventaja frente a la competencia y hacer la diferencia en cuanto a las metas organizacionales (Arbaiza, 2016, s/n).

De lo mencionado en la cita, podemos destacar la importancia de desarrollar las competencias del capital humano.

Actualmente, las empresas ya no se preocupan solamente en invertir en los clientes, sino que ahora le dan la relevancia al capital humano con el que cuentan, dado que será el intermediario entre ellos y los clientes: si contamos con buenos profesionales, el desempeño laboral será óptimo.

El área de Banca Servicios dentro del organigrama del banco es vista como un gasto que debe asumir la entidad, debido a que sus integrantes tienen la función de brindar información correcta y evitar así el reembolso de dinero en caso de que uno de los procesos realizados no se elabore de manera correcta.

Con la reducción de reclamos, el banco mejorará su prestigio ante los clientes y colaboradores, asimismo, ganará la fidelización de ambos, que son necesarios para que la empresa pueda seguir de pie y pueda generar mayor rentabilidad para ambos.

Dentro de la gestión del talento humano, hay dos dimensiones: interna y externa. Estas son puntos de concentración frente al desarrollo del colaborador. Cuando nos referimos a las internas, consideramos los conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes. Todas estas forman parte del asesor que desempeñará las funciones del puesto a cabalidad, siempre y cuando realmente cuenten con las dimensiones bien desarrolladas. Por tal motivo, es necesario que se pueda brindar las facilidades y apoyo para mejorarlas.

En las dimensiones externas, consideramos el clima laboral, la perspectiva de desarrollo profesional, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y los estímulos laborales. Los puntos mencionados, a diferencia de las dimensiones internas, son considerados más fáciles de modificar, ya que no dependerá del asesor directamente, sino de los encargados del área, quienes deberán tener las capacidades para poder innovar y mejorar situaciones o lugares a efectos de alcanzar resultados en un corto plazo.

Si se desea tener un equipo de trabajo de alto nivel, será necesario tomar decisiones que ayuden a corto y largo plazo en el desempeño del asesor y de la

división como tal. Por ello, se deberá tomar en cuenta lo mencionado líneas arriba como inicio del cambio hacia la mejora.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Establecer cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

1.4.2 Objetivos específicos

Establecer cómo influye el conocimiento en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

Establecer cómo influyen las habilidades en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

Establecer cómo influye la motivación en el desempeño laboral, en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes nacionales

Oscoco H. (2015). "Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pachuca - Andahuaylas - Apurímac, 2014". Universidad Nacional José María Arguedas. Perú. Título de Administrador de Empresas.

Conclusiones:

1° La Gestión del Talento Humano se relaciona de forma "positiva débil" con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

2° La Planificación del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

3° La Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

4° El Desarrollo del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

Torres V. & Ttito U. (2015). "Desempeño Laboral del Capital Humano en la Municipalidad Distrital de Pisac - 2013 -2014". Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Perú. Título de Administrador.

Conclusiones:

1. El estudio determinó que el nivel de desempeño laboral del capital humano en la municipalidad distrital de Pisac, es bajo, éstas se perciben en:

. El 39.5% a veces cumplen su tarea en el tiempo estipulado.

- . Que el 46.1% casi nunca son competentes al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
- . Que el 32.9% frecuentemente existe quejas por el trabajo que realizan.
- . Que el 43.4% casi nunca logran cumplir las metas y objetivos asignados.
- . Que el 42.1% casi nunca aportan ideas y/o acciones que permitan mejorar el desempeño laboral
- . Que el 76.6% es evaluado mediante informes que se presentan mensualmente detallando las actividades realizadas en el periodo.

2. El estudio determinó que el cumplimiento de las metas y objetivos en la Municipalidad Distrital de Pisac se cumplen parcialmente, lo que se refleja en:

- . Que el 43.4% casi nunca logran cumplir las metas y objetivos asignados.
- . Que cuentan regularmente con los recursos adecuados para el desarrollo de sus tareas.
- . Que el 75% considera la cantidad de tareas asignadas es regular para sus actividades
- . Que el 40.8% casi nunca hacen uso de los recursos para el desarrollo de sus tareas.
- . Que el 64.9% no cumplen con el perfil profesional para el área que desempeñan.

2.1.2 Antecedentes internacionales

López E. (2012). “El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en la coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social”. Universidad Técnica de Abanto. Ecuador. Título de Ingeniero de Empresas.

Conclusiones:

A través del proceso de aplicación de encuestas y tabulación de resultados se logra concluir que los procesos de gestión del talento humano de la Coordinación Zonal 3 del MIES se realizan de forma empírica y sin la aplicación de herramientas ni procedimientos técnicos.

Mediante la investigación de campo realizada, se determinó que la carencia de procesos administrativos de talento humano, da como resultado un deficiente rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución.

La institución carece de un adecuado análisis de puestos de trabajo y de perfiles profesionales, lo que evidencia la falta de procesos técnicos que permitan garantizar la correcta selección de nuevo personal y correcta inducción de los mismos.

La Coordinación Zonal 3 del carecer de procesos de fortalecimiento de competencias y eliminación de errores, aunque cuenta con herramientas de evaluación, la misma se cumple como mero formalismo y no como parte de un proceso técnico de capacitación.

La carencia de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación, motiva a un bajo rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución.

Llugsha L. (2011). "Sistema de talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda del Cantón Pillaro". Universidad Técnica Abanto. Ecuador. Título de Ingeniero de Empresas.

Conclusiones:

El problema objeto de estudio como es la falta de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano, el personal de la empresa, así como los clientes de la empresa Tierra Linda estarían dispuestos a acoplarse al uso de nuevas herramientas administrativas que permitan mejorar el nivel de desempeño laboral, tanto de directivos como de empleados.

El personal no cuenta con una adecuada capacitación para las funciones que realizan en cada uno de sus cargos, por lo que no tienen los conocimientos suficientes para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo.

En la organización no existe un modelo de evaluación del desempeño laboral, lo cual no ha permitido identificar de manera clara cuales son las personas que laboran de forma eficiente y quienes realmente no lo hacen.

En cuanto al desarrollo profesional del personal, los cargos en los que se desempeñan no les han permitido crecer, porque no se ha brindado la atención requerida, lo cual es un factor que no ayuda a que los trabajadores cumplan con sus metas personales, así como de la organización.

El desempeño laboral de los empleados tiene un nivel medio en su mayoría, pero no se ve afectado por la remuneración, ya que se obtuvo según los resultados que es satisfactoria en gran parte, por lo que es importante trabajar en este aspecto para obtener niveles altos de desempeño.

Los productos de la empresa son de calidad y sus precios son cómodos, ya que así lo manifiestan los clientes pero manifiestan que se debe mejorar la atención al cliente a través de un buen desempeño laboral dentro de la empresa.

Agurto J. y Chico E. (2015). "Propuesta de un sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño y productividad laboral en la empresa Gerenconta S.A". Universidad de Guayaquil. Ecuador. Título de Ingeniero Comercial

Conclusión:

Para el desarrollo de nuestro proyecto de investigación dentro de la empresa GerenConta S.A., se conceptualizó los términos relacionados a la administración de talento humano logrando determinar en base a dichos conceptos que es lo que se requiere para obtener una óptima gestión del personal. Luego de ello se realizó un estudio específico de la situación actual de la empresa, diagnosticando que presenta cierta desorganización en sus actividades cotidianas por la poca relación que existe entre los jefes y colaboradores, por ende se buscó realizar la mejora a la misma. Para lograr este objetivo se realizó la propuesta de un sistema de gestión de talento humano con la cual se espera complementar aspectos fundamentales como programas de capacitación y motivación humana más

remuneraciones específicas acorde a las establecidas por la ley, para ello se realiza una búsqueda intensiva del puesto de talento humano el cual se analiza de manera minuciosa mediante pruebas que faciliten la mejor opción a contratar para ayudar a desarrollar a la empresa. Cabe recalcar que la propuesta de un sistema de gestión de talento humano repercutirá en grandes beneficios que aporten al desarrollo organizacional de la empresa, así como a cada uno de quienes conforman la familia de GerenConta S.A.

Paredes B. (2010). "La administración del talento humano y su incidencia en los niveles de productividad de la empresa NYS Ejecutivos en la ciudad de Ambato". Universidad Técnica de Abanto. Ecuador.

Conclusiones:

Existe dentro de NYS ejecutivos con desconocimiento de estrategias, principios y valores que le impiden un mejor desarrollo.

Los trabajadores necesitan estar en el lugar de trabajo donde son capaces de desarrollar de una mejor manera su potencial.

No existen estrategias de motivación para que el trabajador se desempeñe de una mejor manera.

El buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto de que todos los empleados tengan asignadas claramente sus funciones, sino, más bien, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo, es decir, depende de la motivación que tenga para realizar sus actividades dentro de la organización.

La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

Espinoza J. (2011). "La gestión del talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa Mobatex de la ciudad de Pelileo". Universidad Técnica de Abanto. Ecuador. Ingeniero de Empresas.

Conclusiones:

El resultado del estudio en cuanto tiene relación al comportamiento empresarial, permite visualizar que la mayoría de los empleados tiene un comportamiento bueno y regular, y se debe elevar el desarrollo e involucramiento del personal a la empresa y de esta manera elevar el grado de excelencia a través del esfuerzo humano coordinado, lo que permite ganar o mantener la ventaja competitiva de la empresa frente a los distintos oferentes del mercado.

Debido a un crecimiento de la empresa no óptimo y al no tener identificado con claridad los procesos administrativos relacionados con el manejo del personal ha ocasionado serios inconvenientes en el rendimiento y satisfacción de los empleados.

El personal no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe una capacitación sobre el uso de 74 maquinarias hacia su personal, por lo cual no se puede medir el grado de eficiencia y calidad de desempeño.

La empresa no cuenta con un eficaz desempeño de cada uno de los trabajadores, para poder ejercer sus actividades; es decir no logran con cumplir las metas trazadas con los recursos disponibles dentro del tiempo estimado.

El diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual que sirva de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realiza cada uno de ellos, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción personal.

2.2 Bases teóricas de las variables

2.2.1 Bases teóricas de la variable independiente

Para el presente trabajo, se considera como variable independiente a la gestión del talento humano. Para tener más claro qué es y por qué es importante en una organización, seguidamente se definirá esta variable en base a conceptos teóricos.

2.2.1.1 Definiciones de la gestión del talento humano

Dessler (1996) lo define como “Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la "gente" o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (p. 6).

Por su parte, Wayne y Noe (2005) afirman lo siguiente: “Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”. (p. 4)

Para fines de nuestra investigación, consideramos que la definición más apropiada es, precisamente, la propuesta por Dessler, dado que lo establece como un conjunto de conceptos y técnicas, tal como, efectivamente, se concibe en cualquier organización.

2.2.1.2 Definiciones de las dimensiones de la gestión del talento humano

De acuerdo con Rodríguez (2009, p. 1), la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo “es obtener la máxima creación de valor para la organización”, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro. Para comprender el enfoque de la gestión del talento humano, Rodríguez (2009), la analiza desde la óptica de dos dimensiones fundamentales: interna y externa.

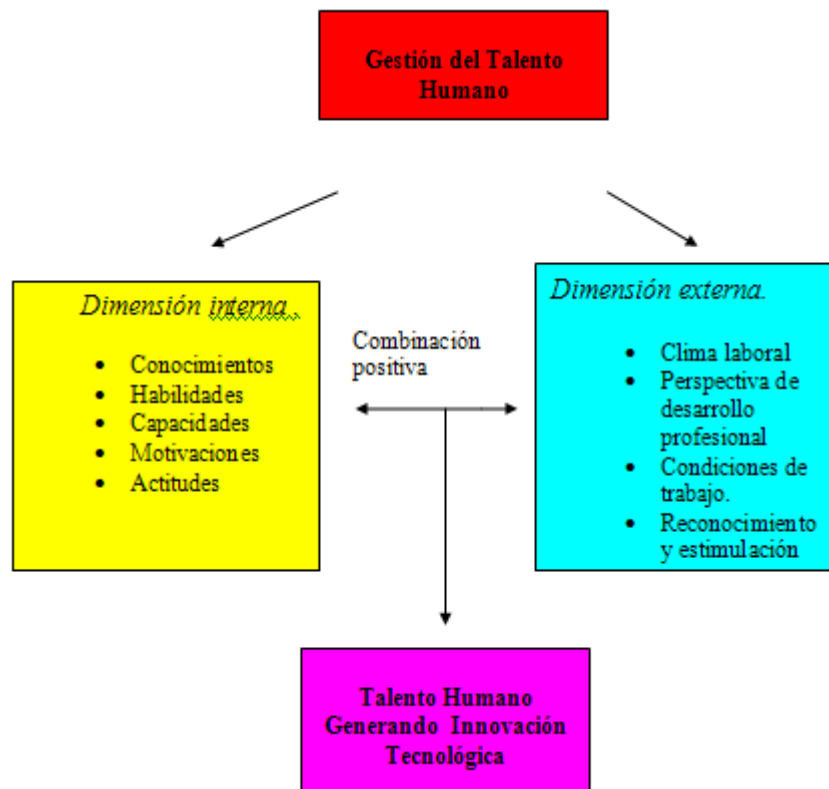


Figura 1. Dimensiones de la gestión del talento humano. Adaptado de Thgestionth por Matheus (2015).

Para esta tesis se consideraron tres puntos de la dimensión interna, que se detallan seguidamente mediante definiciones.

Conocimiento

Cuando hablamos del conocimiento, podemos decir que es el conjunto de vivencias que el ser humano adquiere en el transcurso de la vida y que permite formar un concepto sobre las cosas. Claro está que existen teorías que analizan con mayor profundidad los distintos hechos, en esa medida, presentamos dos conceptos:

Sanguiteni (2005) sostiene lo siguiente con relación al conocimiento:

Es un acto immanente contemplativo, no una modificación de la realidad. Es una actividad psíquica –inmaterial - irreducible a los fenómenos físicos tal como lo describen las ciencias naturales. Pero incluye esencialmente una relación inmediata con la realidad conocida: intencionalidad constitutiva. (p.54)

Al respecto, Peralta (2002) afirma:

Conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento solo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente. (p. 112).

Habilidades

Las habilidades son características que cada ser humano desarrolla o con las que nace. Estas se demuestran en las actividades que se realizan. A continuación, presentamos dos conceptos al respecto.

Para Brito Fernández (1987), “Las habilidades constituyen la sistematización de las acciones y como estas son procesos subordinados a un objetivo o fin consciente, no pueden automatizarse, ya que su regulación es consciente” (p. 36).

Por su parte, Álvarez (1997) precisa lo siguiente:

Las habilidades son estructuras psicológicas del pensamiento que permiten asimilar, conservar, utilizar y exponer los conocimientos. Se forman y desarrollan a través de la ejercitación de las acciones mentales y se convierten en modos de actuación que dan solución a tareas teóricas y prácticas. (p. 52).

Motivación

El cumplimiento de una meta es llevada por el deseo que tiene el ser humano, el cual nace de la inspiración que pueda tener en un determinado momento. Esa inspiración puede ser una persona o un objeto material. A continuación, conceptualizamos con más precisión esta categoría:

Maslow (1991) presenta una definición sucinta y precisa: “Es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y que es una fecho otras necesidades previas”. (p. 9 – 10)

De La Mora (1977) amplía el concepto: “Proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica”. (p. 32)

2.2.1.3 Teoría de las relaciones humanas

En este punto, tomaremos en cuenta a Mayo (1933), quien propuso una de las teorías sobre la gestión del talento humano.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores surgió en Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración que pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en la que la tecnología y el método de trabajo constituyan las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, especialmente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados en favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Seguidamente, se describirá el proceso que conllevó la formación de esta teoría.

2.2.1.4 Orígenes de la teoría de las relaciones humana

En el siglo XX, el interés por contrarrestar las teorías de Fayol y Taylor se fue incrementando en distintos lugares del mundo, como consecuencia del maltrato que los trabajadores sufrían por parte de sus empleadores, quienes los veían como “maquinas humanas”, no como seres humanos con necesidades que superaban lo económico.

En Estados Unidos se inician los estudios de Hawthorne, que fueron dirigidos por Elton Mayo. A continuación, se dará paso a desarrollar los alcances de la investigación.

Los estudios de Hawthorne

En 1924, George A. Pennock, un ingeniero de la Western Electric Company, empezó en los talleres que esta compañía tenía en Hawthorne (Chicago) una experiencia sobre la influencia de la intensidad de la luz en los obreros y su trabajo. Los resultados de la experiencia, que duró tres años, fueron sorprendentes (2). Se vio que tanto el crecimiento de la intensidad de la luz como su decrecimiento hasta niveles que hacían el trabajo difícil podían aumentar la productividad, que por otra parte también se incrementó en el grupo de control, cuyas circunstancias no habían sido modificadas. “En una u otra forma ese complejo de factores mutuamente dependientes que es el organismo humano modificó su equilibrio y, así, involuntariamente, frustró el propósito del experimento” (3). En esta situación de desconcierto, la compañía decidió acudir al Departamento de Investigación Industrial de la Universidad de Harvard, cuyo director, Elton Mayo, se hizo cargo desde el primer momento de la investigación a realizar (4).

Se inicia así la serie de estudios de Hawthorne, que comprende diferentes investigaciones sobre la importancia para la conducta y actitudes ante el trabajo de diferentes variables físicas, económicas y sociales. Las principales investigaciones se realizaron a partir de 1927, hasta que en 1932 fueron suspendidas debido a la depresión económica.

Podemos distinguir cuatro etapas en la realización de este trabajo (5):

Etapa I: Estudio de la cámara de ensayos de montaje de relés

Etapa II: Estudio de la cámara de ensayos de participación de mica.

Etapa III: El programa de entrevistas.

Etapa IV: Estudio de la cámara de observación del banco de cableado.

En la primera etapa se empezó experimentando con un nuevo sistema de incentivos, y una nueva forma de mando, para acabar con el nuevo sistema de incentivos solamente. En la segunda etapa la experiencia era sobre la nueva forma de mandar solamente, y, al igual que la segunda parte del primer experimento, tenía como objetivo complementar y confirmar las conclusiones sacadas al comienzo del primer experimento, que indicaban que el crecimiento en la producción observado era un resultado de un cambio en la situación social y no de una forma directa de los incentivos salariales, de la reducción de fatiga o de factores similares (6). Los dos últimos estudios (etapa II y IV) se basaron en los anteriores y fueron interpretados con base en la influencia de las necesidades sociales (7).

Para poder entender mejor cada etapa, se describirá brevemente el proceso realizado.

La cámara de ensayos de montaje de relés

Es claro, por tanto, el papel fundamental desempeñado por el primer estudios de Elton Mayo, que vamos a describir brevemente en sus periodos fundamentales. Para realizarlo, aislaron a un grupo de trabajadoras en un taller dedicado a montar relés (test-room), de forma que pudieran controlarse las variables físicas (luz, temperatura, humedad, etc.), sometiendo al grupo de trabajadoras a condiciones sociales de trabajo muy diversas (sistemas de salarios, pausas de descanso, duración de jornada, etc.).

Las seis operarias seleccionadas – cinco para trabajar en el banco de montaje y una para distribuir piezas entre las demás – se instalaron en una habitación continua al taller, con condiciones muy similares al resto, despendiendo

de los mismos mandos que antes, aunque ahora su producción estaba semanalmente la prima – igual para todas – complementaria al sueldo, proporcional a la producción del grupo. Era un grupo de obreras seleccionadas por su experiencia (8).

El experimento de la “test room” duró algo más de cinco años (desde abril de 1927 hasta mediados de 1932) y podemos considerarlo dividido – nos indica el mismo Mayo – en 15 periodos que resumimos esquemáticamente (9):

1er *período*. Duración: dos semanas. Las chicas elegidas trabajan todavía en el taller general, pero se registra su producción diaria. Se obtuvo una amplia información mediante un examen médico a fondo.

2do *período*. Duración: cinco semanas. Paso al “test – room”, sin introducir ninguna otra variación. La producción desciende (correspondiendo con el recelo inconsciente de las chicas).

3er *período*. Duración: ocho semanas. Se establece un clima de confianza gracias a los buenos oficios del observador. Se introduce la prima para el grupo.

La producción sube.

4° *período*. Duración: cinco semanas. Se introducen dos pautas de cinco minutos, una por la mañana a las diez, y otra por la tarde, a las dos. Las chicas temen que con esto disminuirá la producción y la prima, lo que no ocurre.

5° *período*. Duración: cuatro semanas. Con dos pausas de diez minutos a las mismas horas que en el periodo anterior. Las chicas ya no manifiestan miedo de que su producción disminuya. De hecho, aumenta.

6° *período*. Duración: cuatro semanas. Seis pausas de cinco minutos, tres por la mañana y tres por la tarde. Las chicas son claramente hostiles a ellas (cinco minutos no bastan para descansar, tantas interrupciones rompen el ritmo, con tanto tiempo perdido disminuirá la producción, etc.). La producción permanece estacionaria.

7° *período*. Duración: once semanas. Dos pausas, una de quince minutos por la mañana y otra por la tarde de diez minutos. La empresa ofrece un

desayuno en la pausa de la mañana. Las chicas están muy satisfechas y, a pesar de la reducción de veinticinco minutos en la jornada normal, la producción sigue aumentando. En este periodo hay que sustituir a dos de las chicas, que entran en conflictos frecuentes con las otras constituyen una amenaza a la disciplina.

8° período. Duración: siete semanas. Las mismas pausas que en el periodo anterior; terminando, además, la jornada media hora antes. Las chicas acogen muy bien la novedad, excepto una. A pesar de la reducción de la jornada, la producción sigue igual.

9° período. Duración: cuatro semanas. Las mismas pausas, pero terminando una hora antes (a las cuatro). Las chicas, que por esas fechas están ya personalmente interesadas por los resultados del experimento, confían en poder mantener la producción, aunque no lo consiguen. Aumenta la producción por hora, pero no por día. (En este periodo están trabajando ochenta y cinco minutos menos al día que el resto de la fábrica y produciendo bastante más que en el taller general).

10. *período*. Duración: doce semanas. Se vuelve a las condiciones del 7mo periodo. Quejada de cansancio al final de la jornada. La integración del grupo va aumentando (las chicas han hecho amistad, van juntas al cine, etc.).

11. *período*. Duración: nueve semanas. Jornada igual a los periodos 7 y 10 y sábados por la mañana libres-

12. *período*. Duración: doce semanas. Se vuelve a la jornada normal en la fábrica y sin pausas. Aunque desde el principio se había advertido a las chicas que se volvería a las condiciones normales, reciben el cambio con una decepción. Se quejan a de cansancio, hambre, etc. Se les informa que este periodo durará tres meses. La producción por hora disminuye, pero la producción por semana aumenta.

13. *período*. Duración: treinta y una semanas. Como en el periodo 7° pausas de quince y diez minutos, pro sin que la empresa ofrezca el desayuno.

Durante todo el periodo, la moral y la producción aumentan ininterrumpidamente y se alcanzan los rendimientos más altos de todo el experimento.

14. *período*. Duración: nueve semanas. Fue repetición de undécimo periodo.

15. *período*. Duración: hasta el final. Reimplanto las condiciones del 13 periodo, y desde entonces, podemos considerar las condiciones del 7° periodo como el modelo establecido por el grupo.

La Western Electric Co. Publicó numerosos informes sobre el experimento en los que resalta el incremento de la productividad, pues “la producción acrecentada por la prueba ha llevado a las operadoras, de un rendimiento semanal medio de unos 2.400 relés (cada una) al comenzar, al rendimiento medio actual de unos 3.000 relés (10), en el periodo 13. Por otra parte, señalan que hay un grupo analizado: más salud, etc. (11).

Hoy en día, gracias a esta primera etapa, el mejor trato es una variable de gran importancia en los centros de trabajo.

Otros estudios complementarios

Nos señala el mismo Mayo el carácter primordial de la primera etapa aquí sintetizada, pues la cámara de mica – segunda etapa – comenzada en agosto de 1928 “estuvo simplemente destinada a repetir los rasgos esenciales de la encuesta del montaje de relés, con el objeto de ver si se obtenían los mismos resultados” (12). Y el programa de entrevistas – 21.000, que abarcaron a todo el personal de la fábrica. Desde septiembre de 1928 a 1930, de una duración aproximada de 30 minutos – puede decirse que sólo “fue una tentativa para extender la investigación utilizando un método distinto” (13), de forma que su plan consistió en verificar las conclusiones de la dos anteriores etapas (14).

Por otra parte, la cuarta etapa señalada – “la habitación de cableado”, de noviembre de 1931 a Mayo de 1932 – se limitó, apoyándose en las conclusiones anteriores, a estudiar un grupo de trabajo para ver su estructura y sus leyes. Las técnicas eran similares a las de las etapas anteriores, pero aquí tuvieron gran importancia un observador y un entrevistador, trabajando sobre el mismo grupo (15).

Como continuación, al menos intelectual, de los trabajos de investigación

realizados por Elton Mayo y su equipo de la Universidad de Harvard en Hawthorne, deberían señalarse los realizados de 1941 a 1945 sobre absentismo en los talleres metalúrgicos de la costa este de Norteamérica (16) y los que se refieren a la rotación de puestos de trabajo en la industria aeronáutica del sur de California (17). En ambos centraron su interés en el papel de los indirectores y la importancia de las relaciones sociales no planeadas en la empresa.

Conclusiones de los estudios de Elton Mayo

Se ha dicho que, en términos genéricos, la importancia definitiva de sus estudios es dejar la “rabble” hipótesis, según la cual los grupos de trabajo estarían formados por un conjunto de personas motivadas individualmente, con un incentivo fundamentalmente económico, intentando remover su pasividad (18). El “homo economicus”, individualista, racional y pasivo, estaba en la base del taylorismo, y su abandono daría lugar a la escuela iniciada por Mayo de las relaciones humanas en la empresa.

Por otra parte, señala Mayo las necesidades sociales como una poderosa fuente de motivaciones y, por tanto, un factor primordial en el rendimiento de los trabajadores. Y esto, por dos motivos: porque el trabajo en una organización es una actividad social, de forma que obreros, empleados y directores no son una colección de individuos aislados, que acuden a realizar una tarea independiente a cambio de una recompensa, sino que participan conjuntamente en una tarea colectiva; y en segundo lugar, porque existen en el trabajo los grupos informales, cuya existencia y actividad es independiente de la organización económica planeada. Estas dos conclusiones genéricas pueden entenderse como la sustitución del “homo economicus” por el “homo social” (19).

Y más claro todavía, como conclusión definitiva de Hawthorne, es una orientación nueva de los problemas que ha sido mantenida incluso por sus más enconados críticos posteriores. La preocupación por los pequeños grupos, por los grupos informales, por la comunicación, etc., se ha mantenido intacta hasta nuestros días. Pues Mayo, “al relacionar la estructura social con la personalidad situó firmemente el estudio de las relaciones de trabajo en un contexto sociológico” (20).

De una manera más concreta nos señala Miller y Form que Elton Mayo y su escuela nos dan una orientación “que se caracteriza por las siguientes generalizaciones que han sido verificadas por los descubrimientos experimentales:

1. El trabajo es una actividad de grupo.
2. El mundo social del adulto se halla fundamentalmente moldeado por la actividad laboral.
3. La necesidad de aceptación, seguridad y sentimiento de pertenencia es más importante para la determinación de la moral y productividad del trabajador que las condiciones físicas bajo las que trabaja.
4. Una queja no consiste necesariamente en una relación de hechos objetivos; normalmente es un síntoma que manifiesta la preocupación de un individuo por la situación de su “status”.
5. El trabajador es una persona cuyas actitudes y eficiencia están condicionadas por las exigencias sociales, tanto internas como externas a la fábrica.
6. Los grupos formales en la fábrica ejercen controles sociales intensos sobre los hábitos y actitudes laborales de los trabajadores individuales.
7. El mando de primera línea es el factor individualmente más importante en la determinación de la moral y productividad de un grupo de trabajo.
8. El cambio de una sociedad establecida a una sociedad adaptable tiende a alterar continuamente la organización social de una fábrica y de la industria en general.
9. La colaboración en los grupos no sucede accidentalmente; debe planificarse y desarrollarse. Si se consigue la colaboración del grupo, las relaciones laborales en una fábrica pueden llegar a tener una cohesión que resista los efectos disruptores de la sociedad adaptable” (21).

Todos estos principios forman el núcleo de la herencia de Mayo. Sobre ellos los científicos sociales han amasado una abundante provisión de conocimientos útiles respecto a los procesos y la vida del grupo de trabajo. Aunque los datos de las investigaciones que se han detallado en este capítulo constituyen un monumento perdurable a los logros de Mayo, estas investigaciones no dejan tener

limitaciones, cuya superación intentaron, tanto Warner como los interaccionistas. Warner intenta abrir la fábrica a los determinantes externos, pero de manera tímida. Los interaccionistas procuran identificar la estructura de relaciones del sistema como consecuencia de la tecnología (22).

Al examinar estas conclusiones es fácil deducir que con los estudios de Hawthorne la Sociología de la Empresa adquiere una entidad definitiva; y, a la vez, todos los que trabajan pueden ser estudiados limitándose a ocupar unos roles señalados en término normativos (derechos y deberes).(pp.57-63)

2.2.1.5 Características de la gestión del talento humano

Sobre este punto, conviene citar a Sánchez (1993):

No puede ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos: los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son patrimonio personal.

Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el contrario, solo contará con él cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerden con los particulares.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles. Se manifiestan solo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los recursos ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.

Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones

dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, es así como surge el mercado de trabajo (pp. 8-9).

2.2.1.6 Objetivos de la gestión del talento humano

Siguiendo a Chiavenato (2002), la administración de recursos humanos (AHR) debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber cómo emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño; los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y

autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir a la empresa en un lugar atractivo y deseable.

6. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí. (pp. 6 -7)

2.2.2 Bases Teóricas de la variable dependiente

La variable dependiente para el presente trabajo es el desempeño laboral. A continuación, se ofrecerá algunos conceptos teóricos al respecto.

2.2.2.1 Definiciones del desempeño laboral

Urquijo y Bonilla (2008) refiere que:

Tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones (roles) y obligaciones (responsabilidades) exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización. (p. 289)

En base a este concepto se debe dar a entender la importancia que tiene el puesto de trabajo para el empleado, de manera que busque lo mejor de sí para obtener el resultado esperado.

McAdams (2013) sostiene que “Es un procesos crítico que deriva su éxito de mantener una constante comunicación entre todas las partes”. En este concepto, nos indican que es el aporte que brinda a la organización. (p.78)

2.2.2.2 Definiciones de las dimensiones del desempeño laboral

Liderazgo de los jefes

Un punto fundamental en cualquier área laboral es el hecho de contar con gente que lidere grupos de trabajo. Existen varios tipos de líderes, descubrirlos es la tarea que tienen los gerentes de gestión de talento (GT). A continuación, presentamos dos conceptos de lo que es liderazgo:

En palabras de Bonifaz (2012), el liderazgo “Es la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales. Esta facilidad está definida por la situación que se está atravesando” (p.10).

Asimismo, para Gómez (2002), “El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos” (p.65).

Estructura de la organización

Pinto (2012) sostiene que “El concepto de organización se ha definido como una estructura determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran.” (p. 11).

Chiavenato (2009), por su parte, refiere que “Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común” (p. 24).

En base a ambas definiciones, podemos decir que la estructura de la organización será el esqueleto del cual se compondrá la empresa; si esta no se encuentra bien elaborada, es probable que tengamos problemas en su funcionamiento.

Cultura de la empresa

Se puede decir que la cultura es la esencia que puede encontrarse en cada empresa e incluso en las distintas áreas de la organización. El cómo se maneje va a depender de los dueños y/o jefes.

Al respecto, Chiavenato (2009) formula lo siguiente:

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero estas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento (p.120).

En esa línea, Schein (1988) afirma lo siguiente:

Un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna– que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p. 25).

2.2.2.3 Teoría de Taylor

Taylor (1911), ve al salario como el gran (y casi el único) motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible: el más alto que ocasiona tal desgaste en el trabajador que no sea posible mantener en los periodos siguientes: el taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores, quienes se opusieron a él por todos los medios a su alcance hasta conseguir que restringiera al máximo su aplicación.

2.2.2.4 Teoría de Elton Mayo, basada en la escuela de relaciones humanas

Hacia 1920, las investigaciones sobre la sociología y la psicología industrial se desplazan hacia la ergonomía: estudiar las condiciones óptimas de confort en el

trabajo. Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no solo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban factor clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

2.2.2.5 Teoría de Herzberg, basada en los factores higienizantes y motivadores

F. Herzberg (1968) desarrolló la teoría de Maslow en el sentido de que existen dos tipos de motivos:

Saciables

Fisiológicos y de seguridad: dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos.

Insaciables

Afecto, logro, autoestima, autorrealización, de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano.

Herzberg profundizó en la diferenciación entre estos dos tipos de motivos:

- Los factores higienizantes (saciables) son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos; pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación. Ejemplos: salario, relación con el jefe y con los compañeros, política y organización de la empresa, instalaciones, horario, vacaciones.
- Los factores motivadores: son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos; y cuando no lo están, son neutros, no pueden provocar insatisfacción y desmotivación. Se refieren al contenido del propio trabajo, en sí mismo. Ejemplos: funciones que se realizan, grado de autonomía con que se desempeñan, responsabilidad, formación, desarrollo de capacidades que aporta el puesto, iniciativa y creatividad que implica.

2.2.2.6 Características del desempeño laboral

Al respecto nos indican Milkovich *et al* (1994), “este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se puede mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados”. (s/n)

2.2.2.7 Importancia de evaluar el desempeño laboral

Respecto a este punto, citamos la apreciación de Dessler (1996):

Hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas (p. 327).

2.3 Definición de términos básicos

. Competencia: “Un conjunto denso, complejo, integrado y dinámico de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que un ser humano ha conseguido desarrollar a ciertos niveles de calidad y que le hacen apto para seguir aprendiendo” (Achaerandio, 2010, p. 11).

. Filosofía: “Es un modo de vida, un modo esencial que, justamente, consiste en vivir en una cierta ciencia y, por tanto, la postula y exige. Es, por tanto, una ciencia la que determina el sentido de la vida filosófica” (Marías, 1980, p. 22).

. Investigación: “Es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar y corregir o aplicar el conocimiento”. (Tamayo, 2003, p. 37).

. Métodos: “Es un procedimiento riguroso formulado lógicamente para lograr la adquisición, organización o sistematización, y expresión o exposición de conocimientos” (Morán & Alvarado, 2010, p. 20).

. Organización: “Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo” (Münch, 1997, p. 92).

. Planeación: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” (Reyes, 2007, p. 244).

. Productividad: “La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”. (Prokopenko, 1987, p.3).

. Retroalimentación: “La curiosidad de conocer el efecto de uno sobre otros, y la disposición a proporcionar a otros retro-alimentación sobre sí mismo, fortalece una relación”. (Zimmermann, 2004, p.186).

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis de la investigación

3.1.1 Hipótesis general

La gestión del talento humano sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

3.1.2 Hipótesis específicas

El conocimiento sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

Las habilidades sí influyen en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

La motivación sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

3.2 Variables del estudio

3.2.1 Definición conceptual

Para la variable dependiente, se optó por la definición de Dessler (1996) porque explica claramente qué es la gestión del talento humano:

Dessler (1996) lo define como “Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la "gente" o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (p. 6).

Con relación a la variable independiente, se optó por el siguiente concepto de Urquijo y Bonilla (2008):

Tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones (roles) y obligaciones (responsabilidades) exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización. (p. 289)

3.2.2 Definición operacional

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS/E. LIKERT
Gestión del talento humano	1.1 Conocimiento	1.1.1 Razonamiento	1. Soluciones rápidas 2. Ayuda eficaz 3. Soluciones óptimas
		1.1.2 Conceptualización	4. Definición de conceptos 5. Conocimiento de conceptos por parte del asesor 6. Identificación de siglas
	1.2 Habilidad	1.2.1 Capacidad	7. Capacidad para brindar apoyo 8. Capacitación de alto nivel 9. Ideas de mejora 10. Capacidad para una gestión eficaz
		1.2.2 Actitud	11. Nivel de tolerancia 12. Identificación con el cliente 13. Brinda atención como se espera recibir 14. Amabilidad
	1.3 Motivación	1.3.1 Predisposición	15. Apoyo en horas extras 16. Puntualidad 17. Compromiso con reclamos pendientes
		1.3.2 Estímulo	18. Jefe y/o supervisor brinda reconocimiento por el trabajo 19. Siente el reconocimiento 20. Bonos compensatorios
	2.1 Liderazgo de los jefes	2.1.1 Toma de decisión	21. Aportes para mejora de procesos 22. Eliminación de procesos errados 23. Considera al supervisor como líder 24. Capacidad para tomar decisiones
		2.2.2 Seguridad	25. Seguridad al hablar por parte del supervisor 26. Seguridad en las respuestas 27. Brinda respuestas con seguridad 28. Seguridad en lo que se dice

Desempeño laboral	2.2 Estructura de la organización	2.2.1 Comunicación	29. Dificultad para llegar al jefe 30. Transmisión de mensajes para mejorar 31. Facilidad para hacer llegar sus ideas 32. Comunicación horizontal
		2.2.2 División de trabajo	33. Claridad en las funciones 34. Cumplimiento de perfil 35. Actividades extracurriculares
	2.3 Cultura de la empresa	2.3.1 Valores	36. Desarrollo de valores por parte de supervisores 37. Integración como grupo 38. Identificación con los valores
		2.3.2 Clima laboral	39. Clima laboral tenso 40. Clima laboral favorable

3.3 Tipo y nivel de Investigación

En cuanto al tipo, esta es una investigación aplicada porque se busca mejorar los procesos a través de la información obtenida, llevar a la práctica lo propuesto y apreciar los resultados.

Según indica Bunge (1969), "En las ciencias aplicadas las teorías son la base de sistemas de reglas que prescriben el curso de la acción práctica óptima" (p. 683).

Respecto al nivel, esta investigación es explicativa ya que se busca demostrar que la variable independiente gestión del talento humano influye en la variable dependiente desempeño laboral.

Precisamente, Hernández, Fernández y Baptista (2006) indican que "Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales" (p. 108).

Para poder desarrollar con mayor precisión la tesis, se decidió utilizar el método de investigación cuantitativa.

Este método permite demostrar que las hipótesis son realmente válidas tomando en cuenta los datos numéricos obtenidos. Asimismo, su uso es propicio al momento de medir los indicadores.

Con relación al método cuantitativo, Hernández *et al.* (2006), refieren que “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.5)

3.4 Diseño de investigación

Por el tiempo de realización del proyecto, se optó por el diseño no experimental transeccional, que contempla la medición de las variables en un tiempo único con el fin de tener una noción de un proceso en un tiempo determinado. Así lo entienden Hernández *et al.* (2006): “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento dado. Es tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 208).

Esta investigación es no experimental dado que no se realizó modificación alguna en la población de estudio, tal como sostienen Hernández *et al.* (2006):

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (p. 189).

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población estuvo conformada por todos los asesores de Banca Servicios, un total de 100 personas: hombres y mujeres que están en el rango de 19 a 25 años. De este grupo, el 60 % aún estudia, 30 % ha egresado, 8 % es bachiller y el 2% cuenta con título. Las carreras profesionales estudiadas o en estudio son administración, economía y psicología. La gran mayoría está en el grupo de administración. El propósito común de ingresar a laborar es la posibilidad de realizar la línea de carrera en el banco.

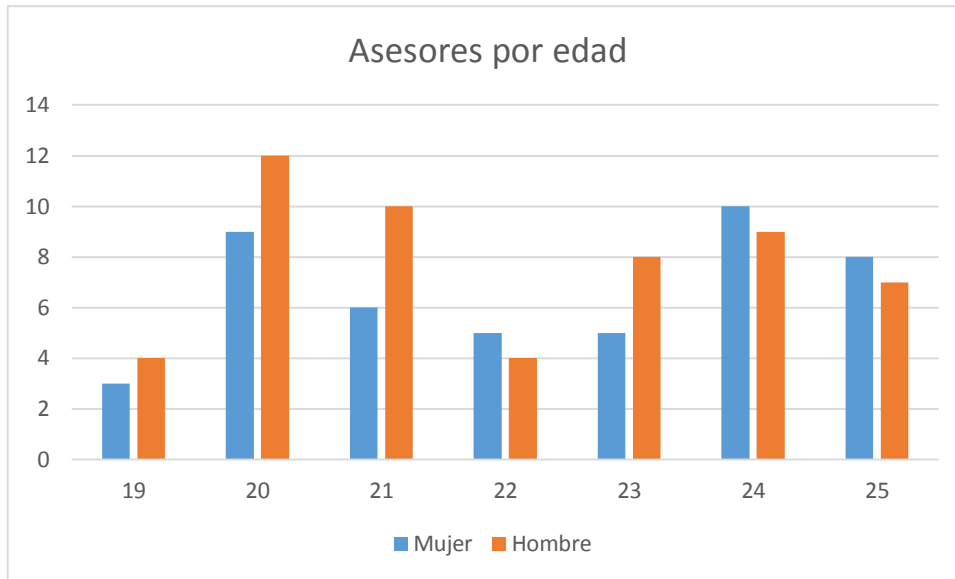


Figura 2. Rango de colaboradores según la edad.

Tabla 1
Número de personas según sexo y edad

Edad	Mujer	Hombre
19	3	4
20	9	12
21	6	10
22	5	4
23	5	8
24	10	9
25	8	7
Total	100	

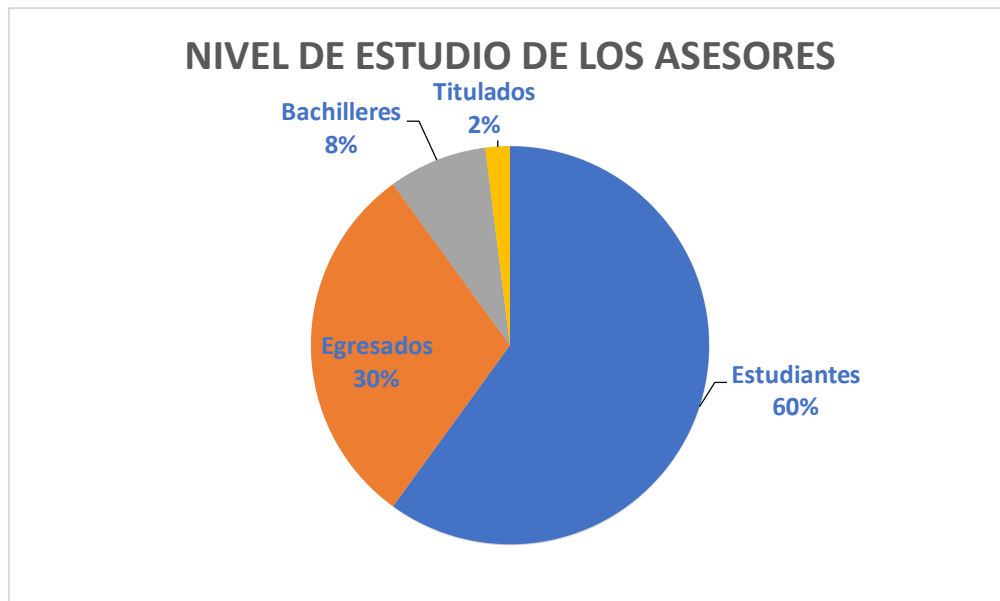


Figura 3. Nivel de estudio de los asesores.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnica de recolección de datos

Para esta investigación, se seleccionó la encuesta como técnica de recolección de datos. Malhotra (2008) precisa que la encuesta es un “Cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes” (p. 183).

3.6.2 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento elegido es un cuestionario; en esa medida, conviene citar a Hernández *et al.* (2006) para tener un concepto más claro al respecto:

Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (...). El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide.

Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Preguntas cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas.

Preguntas abiertas: no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado, en teoría, es infinito y puede variar de población en población (p. 314).

Teniendo en cuenta lo mencionado, el cuestionario que propusimos se elaboró con preguntas cerradas con el fin de tener precisión y rapidez en la obtención de datos.

A continuación, presentamos la ficha técnica:

Tipo de investigación	Cuantitativa
Método de recolección de datos	Encuesta
Tipo de encuesta	Cuestionario compuesto por 40 preguntas cerradas. 20 preguntas por variable.
Fechas trabajo de campo	24/02/17 a 26/02/17
Tamaño de muestra	100 encuestados
Personas encuestadas	Hombres y mujeres de 19 a 25 años, asesores de Banca Servicios. Total: 100 personas.
Nivel de confianza	99.10 %

3.6.2.1 Confiabilidad de instrumentos

Para comprobar la confiabilidad del instrumento, se realizó la prueba correspondiente mediante el estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
99.1%	40

Coeficiente alfa obtenido: $\alpha = 99.1 \%$. Este resultado permite decir que el test en su versión de 40 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que

utilizaremos para recoger la opinión o posición que tiene cada individuo.

3.6.2.2 Validez del instrumento

Con relación a este punto, se consideró la validación de expertos. En tal sentido, el cuestionario fue sometido al examen y juicio del Mgtr. Edmundo José Barrantes Ríos, experto en metodología de la investigación, y el Mgtr. Víctor Manuel Miguel de Priego Carbajal, experto en el tema de análisis.

Validación de Expertos

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodológico
--------------------------------------	----------------------

Mg. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel	Experto Temático
---	------------------

3.7 Métodos de análisis de datos

Para poder obtener la información necesaria se realizaron encuestas al grupo de asesores que laboran en el área de Banca Servicios. Las encuestas fueron marcadas manualmente y luego se digitalizaron. Se utilizó el programa Excel 16.0 (2016) y también el programa estadístico SPSS 24.0 De esta forma, se elaboraron las tablas estadísticas y figuras, con la finalidad de realizar el análisis y la presentación.

IV. RESULTADOS

4.1. Descripción

4.1.1. Frecuencias de la variable independiente

Tabla 2

Variable independiente: gestión del talento humano

Gestión del talento humano		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	113	6%
CASI NUNCA	228	11%
A VECES SÍ, A VECES NO	686	34%
CASI SIEMPRE	895	45%
SIEMPRE	78	4%
TOTAL	2000	100%

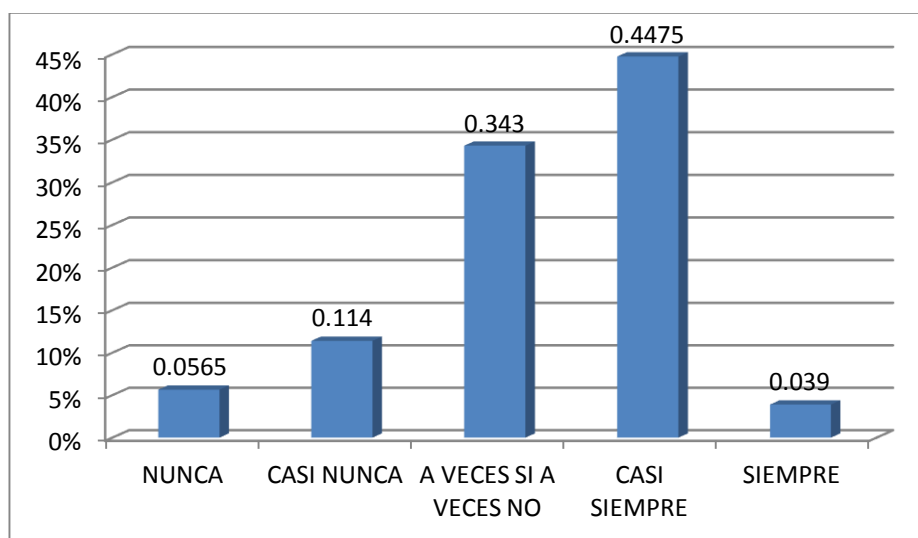


Figura 4. Variable independiente: gestión del talento humano

Como se aprecia, 45 % de los encuestados no llega a estar muy convencido sobre la forma como se gestiona el talento humano. Indican “casi siempre”, pero no siempre se realiza un trabajo óptimo.

4.1.2. Frecuencias de la dimensión conocimiento

Tabla 3

Dimensión: conocimiento

Conocimiento		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	19	3%
A VECES SÍ, A VECES NO	268	45%
CASI SIEMPRE	294	49%
SIEMPRE	19	3%
TOTAL	600	100%

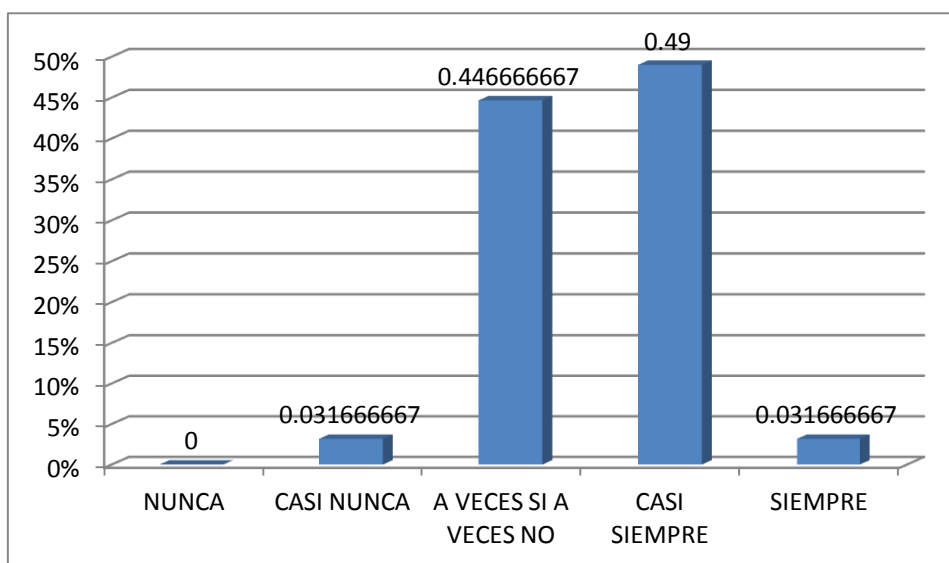


Figura 5. Dimensión: conocimiento

En base a los datos obtenidos se puede apreciar que aún falta reforzar los conocimientos que pueden tener los asesores y supervisores. Con ese refuerzo se evitaría inconvenientes con la información brindada, se agilizarían los procesos y se evitaría la espera.

4.1.3 Frecuencias de la dimensión habilidad

Tabla 4
Dimensión: habilidad

Habilidad		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	46	6%
CASI NUNCA	70	9%
A VECES SÍ, A VECES NO	228	29%
CASI SIEMPRE	417	52%
SIEMPRE	39	5%
TOTAL	800	100%

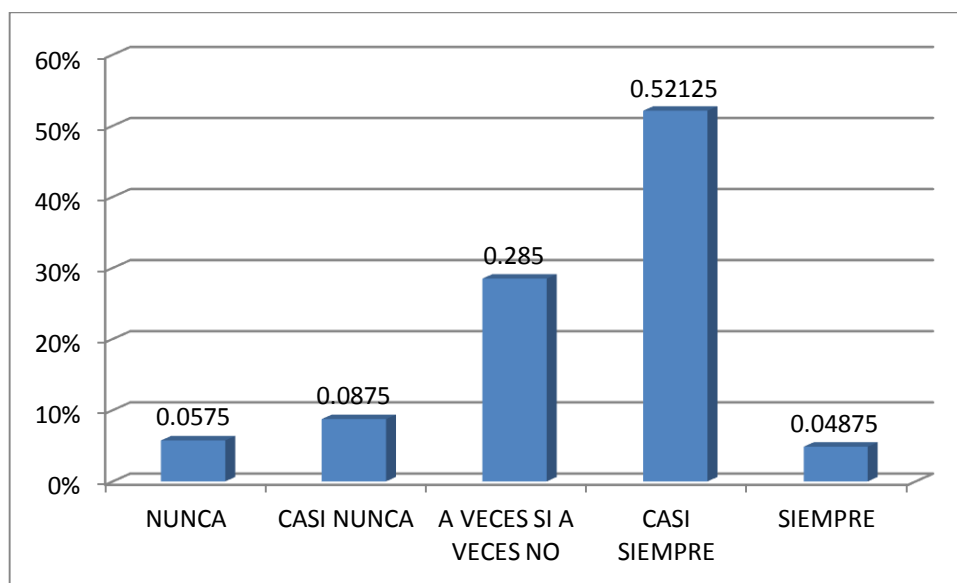


Figura 6. Dimensión: habilidad

Verificando el rango de respuesta, es evidencia que hay una gran disposición para poder gestionar, pero no se llega a lo esperado. Posiblemente porque no se cuenta con la motivación y conocimientos adecuados para ello.

4.1.4 Frecuencias de la dimensión motivación

Tabla 5
Dimensión: Motivación

Motivación		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	67	11%
CASI NUNCA	139	23%
A VECES SÍ, A VECES NO	190	32%
CASI SIEMPRE	184	31%
SIEMPRE	20	3%
TOTAL	600	100%

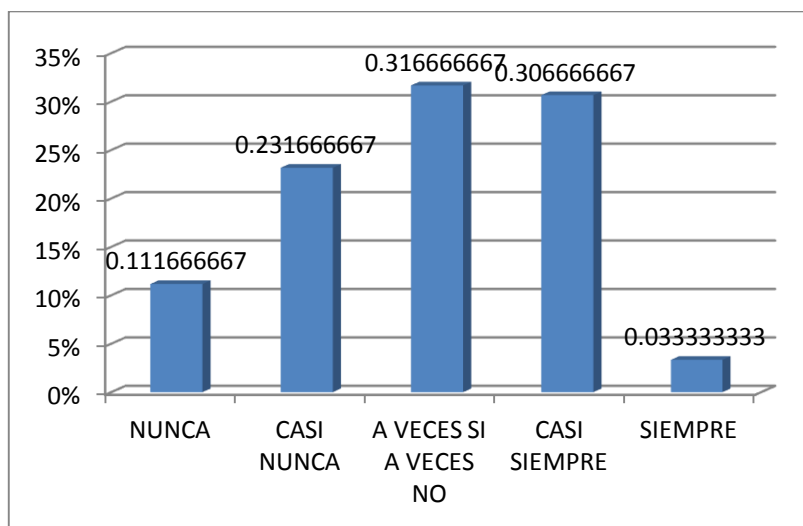


Figura 7. Dimensión: motivación

Considerando las opiniones de los asesores, se plantea como estrategia de mejora el hecho de brindar estímulo tanto moral como material, en caso sea posible, a los asesores. Este es un punto relevante por mejorar.

4.1.5 Frecuencias de la dimensión liderazgo de los jefes

Tabla 6

Dimensión: Liderazgo de los jefes

Liderazgo de los jefes		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	53	7%
CASI NUNCA	69	9%
A VECES SÍ, A VECES NO	247	31%
CASI SIEMPRE	320	40%
SIEMPRE	111	14%
TOTAL	800	100%

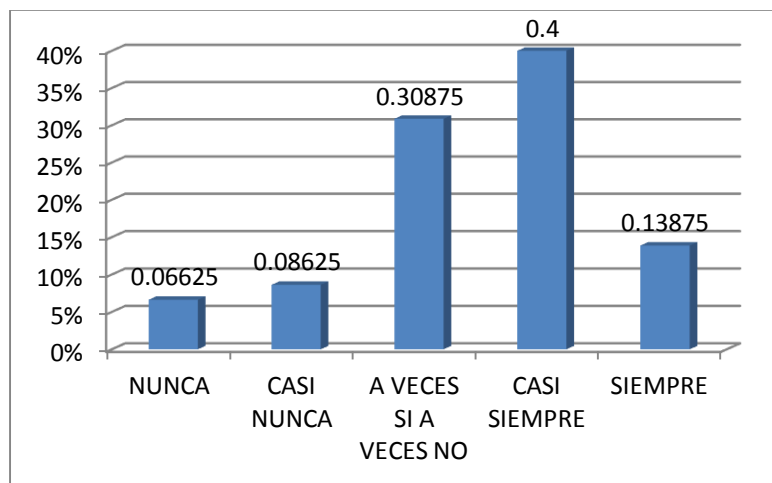


Figura 8. Dimensión: Liderazgo de los jefes

Una característica principal que se busca en cualquier asesor, supervisor o jefe es el nivel de liderazgo, a fin de que cada uno de los involucrados se desarrolle y así adquiera un capital humano más valorado en la empresa.

4.1.6 Frecuencias de la dimensión estructura de la organización

Tabla 7

Dimensión: Estructura de la organización

Estructura de la organización		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	81	12%
CASI NUNCA	98	14%
A VECES SÍ, A VECES NO	167	24%
CASI SIEMPRE	239	34%
SIEMPRE	115	16%
TOTAL	700	100%

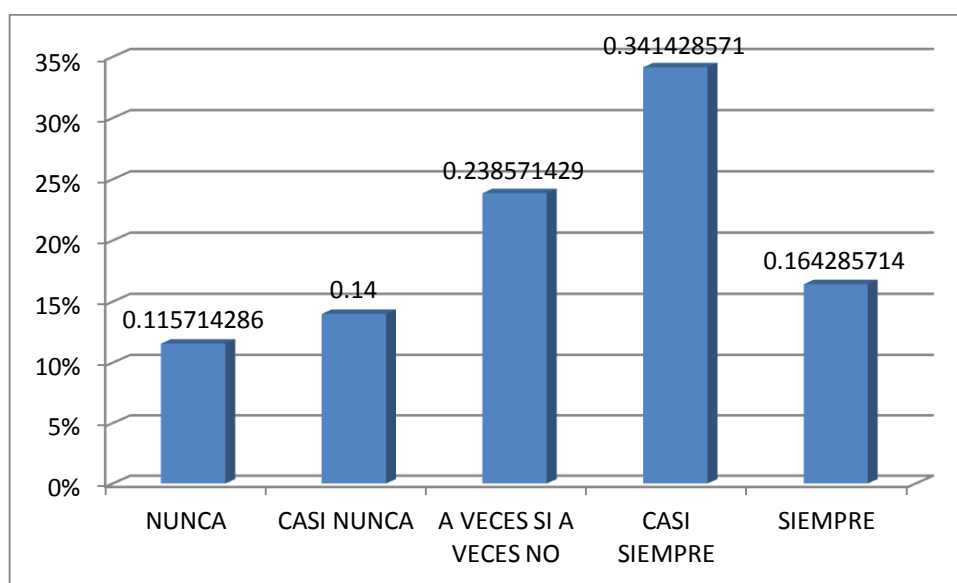


Figura 9. Dimensión: estructura de la organización

A comparación de los otros puntos, se puede ver que, en esta dimensión, se tiene un desnivel respecto a los diferentes puntos que abarca. Se necesitaría reforzar los puntos para poder tener un equilibrio que se asemeje más a lo esperado.

4.1.7 Frecuencias de la dimensión cultura de la empresa

Tabla 8

Dimensión: Cultura de la empresa

Cultura de la empresa		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	69	14%
CASI NUNCA	75	15%
A VECES SÍ, A VECES NO	114	23%
CASI SIEMPRE	166	33%
SIEMPRE	76	15%
TOTAL	500	100%

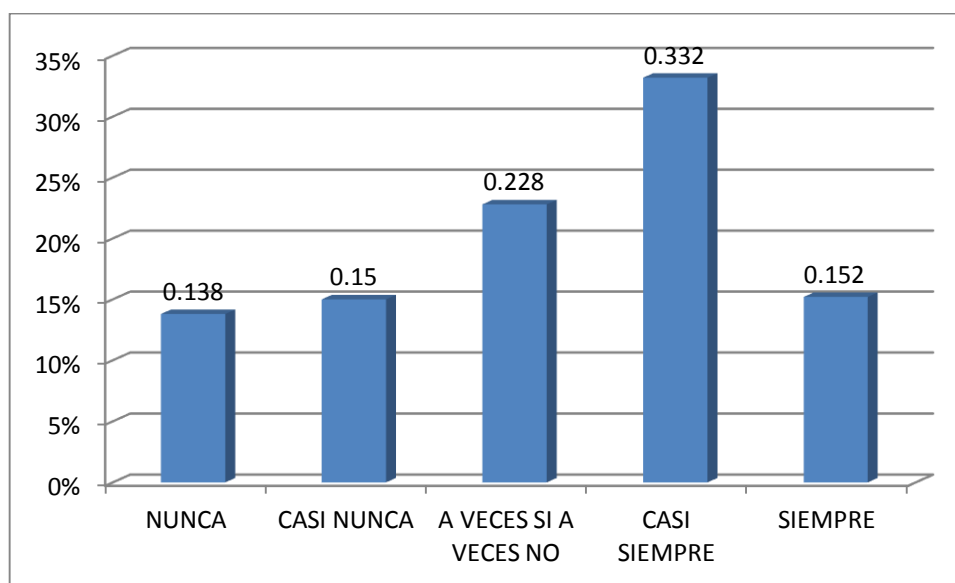


Figura 10. Dimensión: cultura de la empresa

Otro punto muy importante de mejora es la cultura de la empresa. Es indispensable que el asesor pueda sentir y vivir los valores de la empresa para que los transmita al cliente y principalmente para sí mismos.

4.2. Prueba de hipótesis

4.2.1. Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis principal se contrastó mediante el análisis factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial. Por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene la prueba Chi-cuadrado calculada, se contrastó la hipótesis principal y se determinó la influencia entre las variables planteadas: gestión del talento humano y desempeño laboral.

Tabla 9

Matriz de influencias entre las variables

		CONOCIMIENTO	HABILIDAD	MOTIVACIÓN	LIDERAZGO DE LOS JEFES	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	CULTURA DE LA EMPRESA
CORRELACIÓN	CONOCIMIENTO	1,000	,811	,786	0,851	0,784	0,893
	HABILIDAD	,811	1,000	,734	0,784	0,805	0,718
	MOTIVACIÓN	,786	,734	1,000	0,781	0,823	0,795
	LIDERAZGO DE LOS JEFES	,851	,851	,784	1,000	,897	,761
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	,824	,807	,822	,755	1,000	,821
	CULTURA DE LA EMPRESA	,893	,718	,795	,761	,821	1,000
	CONOCIMIENTO		,000	,000	,000	,000	,000
	HABILIDAD	,000		,000	,000	,000	,000
	MOTIVACIÓN	,000	,000		,000	,000	,000
SIG. (unilateral)	LIDERAZGO DE LOS JEFES	,000	,000	,000		,000	,000
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	,000	,000	,000	,000		,000
	CULTURA DE LA EMPRESA	,000	,000	,000	,000	,000	

En la parte sombreada del cuadro se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente y las de la variable dependiente. Los ceros en la parte inferior son índices que se ponen para rechazar la hipótesis nula.

a) Planteo de las hipótesis

H_0 : La Gestión del Talento humano NO influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

H_1 : La Gestión del Talento humano SÍ influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

b) n.s. = 0.05

c) La variable estadística de decisión Chi-cuadrado.

Tabla 10
KMO y prueba de Bartlett H. P

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0.892
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1252,192
	gl	15
	Sig.	0,000

d) Contrastación de la Hipótesis

X^2 tabular es con 0.95 de probabilidad y 15 grados de libertad 24.996

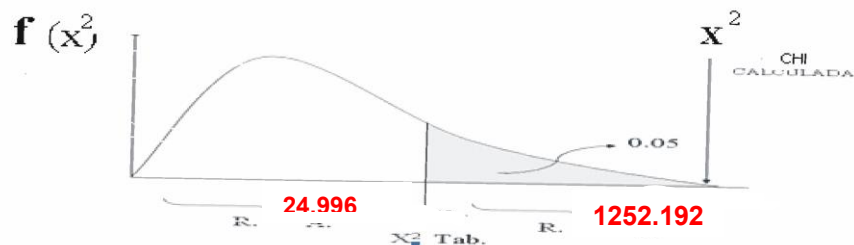


Figura 11. Contrastación de la hipótesis general

Tabla 11

Matriz de influencia entre la dimensión de la variable independiente motivación y dependiente

MATRIZ DE INFLUENCIA ENTRE LA DIMENSIÓN DE LA V. INDEPENDIENTE MOTIVACIÓN Y LA V. DEPENDIENTE						
		CONOCIMIENTO	LIDERAZGO DE LOS JEFES	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	CULTURA DE LA EMPRESA	
		CONOCIMIENTO	1,000	,833	,824	,891
DIMENSIÓN EL CONOCIMIENTO	LIDERAZGO DE LOS JEFES	,833	1,000	,898	,765	
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	,824	,898	1,000	,823	
	CULTURA DE LA EMPRESA	,891	,765	,823	1,000	
Sig. (unilateral)	LIDERAZGO DE LOS JEFES		,000	,000	,000	
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	,000		,000	,000	
	CULTURA DE LA EMPRESA	,000	,000		,000	
			,000	,000	,000	

En la parte sombreada del cuadro se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión conocimiento de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente, se observa en el gráfico que $X^2_{\text{calculado}}$ es mayor que la X^2_{tabular} obtenida de la tabla, por lo que, según el gráfico, pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir, se rechaza la H_0 (hipótesis nula)

e) Conclusión:

Se puede concluir que la gestión del talento humano sí influye en el desempeño

laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank (Lima, Perú, 2016) a un nivel de significación de 0.05.

4.2.2 La contrastación de la hipótesis específica 1

a) Planteo de las hipótesis

Ho: El conocimiento NO influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

H1: El conocimiento SÍ influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

b) n.s. = 0.05

c) La variable estadística de decisión Chi-cuadrado.

Tabla 12
KMO y prueba de Bartlett H. E 1

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,788
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2754.841
	Gl	6
	Sig.	,000

d) Contrastación de la hipótesis

X^2 tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

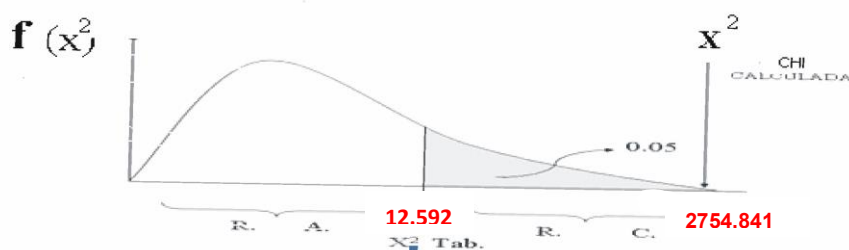


Figura 12. Contrastación de la hipótesis específica 1

Matriz de correlaciónales

a. Determinante = ,006

Finalmente, se observa en el gráfico que $X^2_{\text{calculado}}$ es mayor que la X^2_{tabular} obtenida de la tabla, por lo que, según el gráfico, pertenece a la región de rechazo (parte sombreada)

e) Conclusión:

Se puede concluir que el conocimiento Sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank (Lima, Perú, 2016) a un nivel de significación de 0.05

4.2.3 La contrastación de la hipótesis específica 2

Tabla 13

Matriz de influencia entre la dimensión de la variable independiente habilidad y dependiente

		MATRIZ DE INFLUENCIA ENTRE LA DIMENSIÓN DE LA V. INDEPENDIENTE LA HABILIDAD Y LA V. DEPENDIENTE			
		COMPORTAMIENTO	LIDERAZGO DE LOS JEFES	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	CULTURA DE LA EMPRESA
DIMENSIÓN COMPORTAMIENTO	HABILIDAD	1,000	,848	,801	,735
	LIDERAZGO DE LOS JEFES	,848	1,000	,922	,815
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	,801	,922	1,000	,861
	CULTURA DE LA EMPRESA	,735	,815	,861	1,000
SIG. (UNILATERAL)	HABILIDAD		,000	,000	,000
	LIDERAZGO DE LOS JEFES	,000		,000	,000
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	,000	,000		,000
	CULTURA DE LA EMPRESA	,000	,000	,000	

En la parte sombreada del cuadro se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión comportamiento de la variable independiente y las

dimensiones de la variable dependiente.

a) Planteo de las hipótesis

Ho: La habilidad NO influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

H₁: La habilidad SÍ influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

b) n.s. = 0.05

c) La variable estadística de decisión Chi-cuadrado.

Tabla 14

KMO y prueba de Bartlett H. E 2

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,864
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2704,52
		1
	gl	6
Sig.		0,000

d) Contrastación de la hipótesis

X² tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

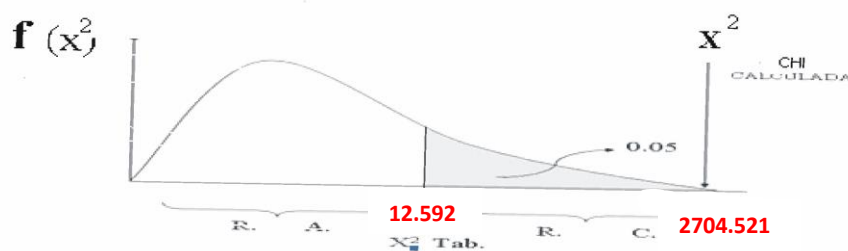


Figura 13. Contrastación de la hipótesis específica 2

Finalmente, se observa en el gráfico que X² calculado es mayor que la X² tabular obtenida de la tabla, por lo que, según el gráfico, pertenece a la región de rechazo (parte sombreada).

e) Conclusión:

Se puede concluir que la habilidad Sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank (Lima, Perú, 2016) a un nivel de significación de 0.05.

4.2.4 La contrastación de la hipótesis específica 3

Tabla 15

Matriz de influencia entre la dimensión de la variable independiente motivación y dependiente

MATRIZ DE INFLUENCIA ENTRE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN Y LA VARIABLE DEPENDIENTE		LA MOTIVACIÓN	LIDERAZGO DE LOS JEFES	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	CULTURA DE LA EMPRESA
DIMENSIÓN LA MOTIVACIÓN	MOTIVACIÓN	1,000	,825	,865	,829
	LIDERAZGO DE LOS JEFES	,825	1,000	,924	,817
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	,865	,924	1,000	,865
	CULTURA DE LA EMPRESA	,829	,817	,865	1,000
Sig. (unilateral)	MOTIVACIÓN		,000	,000	,000
	LIDERAZGO DE LOS JEFES	,000		,000	,000
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	,000	,000		,000
	CULTURA DE LA EMPRESA	,000	,000	,000	

En la parte sombreada del cuadro se observa la influencia en términos relativos entre la dimensión motivación de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

a) Planteo de las hipótesis

Ho: La motivación NO influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

H1: La motivación SÍ influye en el desempeño laboral en el área de banca servicios en el Banco Interbank. Lima, Perú, 2016.

b) n.s. = 0.05

c) La variable estadística de decisión Chi-cuadrado.

Tabla 16
KMO y prueba de Bartlett H. E 3

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,893
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2835.451
	gl	6
	Sig.	0,000

d) Contratación de la hipótesis

X^2 tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

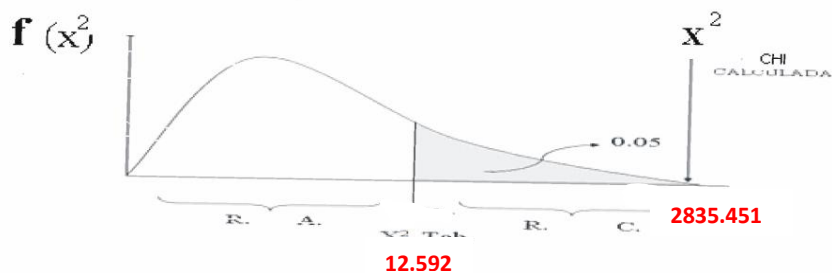


Figura 14. Contratación de la hipótesis específica 3

Finalmente, se observa en el gráfico que X^2 calculado es mayor que la X^2 tabular obtenida de la tabla, por lo que, según el gráfico, pertenece a la región de rechazo (parte sombreada).

e) Conclusión:

Se puede concluir que la motivación Sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank (Lima, Perú, 2016) a un nivel de significación del 5%.

V.DISCUSIÓN

En diferentes empresas y en distintos años, se ha venido generando un constante trabajo a fin de generar un desempeño laboral óptimo, teniendo en cuenta la nueva visión sobre la gestión del talento humano a implementar.

En el año 1923, Mayo generó una propuesta sobre las relaciones humanas y su influencia en el rendimiento laboral. Precisamente, tomamos como punto resaltante el siguiente extracto:

“Las necesidades sociales como una poderosa fuente de motivaciones y, por tanto, un factor primordial en el rendimiento de los trabajadores. Y esto, por dos motivos: porque el trabajo en una organización es una actividad social, de forma que obreros, empleados y directores no son una colección de individuos aislados, que acuden a realizar una tarea independiente a cambio de una recompensa, sino que participan conjuntamente en una tarea colectiva; y en segundo lugar, porque existen en el trabajo los grupos informales, cuya existencia y actividad es independiente de la organización económica planeada.” (p.62)

Considerando lo citado, podemos decir que, a través de distintas investigaciones, se ha obtenido el suficiente respaldo para poder confirmar que el tipo de gestión de talento humano influye significativamente en el desempeño laboral.

En esa perspectiva, traemos a colación aseveraciones recogidas en las tesis que constituyen los antecedentes de esta investigación:

De la tesis *Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pachuca - Andahuaylas -Apurímac, 2014*, de Oscoco (2015), conviene citar dos de sus conclusiones principales:

1. La Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

(...)

3. La Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

Así también, citamos las conclusiones a las que arribó López (2012) en su tesis *El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en la coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social*:

1. Mediante la investigación de campo realizada, se determinó que la carencia de procesos administrativos de talento humano da como resultado un deficiente rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución.

2. La carencia de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación motiva a un bajo rendimiento laboral de los servidores públicos de la institución.

En ambas investigaciones el resultado fue positivo con relación a las afirmaciones que se presentan en la teoría. Para esta tesis, los puntos de estudio fueron las mismas variables, pero en un campo de estudio distinto. En esa medida, presentamos nuestras conclusiones:

1. La gestión del talento humano Sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016, a un nivel de significación de 0.05.

2. La motivación Sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016, a un nivel de significación del 0.05.

Teniendo en cuenta la teoría presentada, los resultados referidos en los antecedentes y los resultados de esta tesis, llegamos a la conclusión de que es de suma importancia determinar parámetros estables en busca de la mejora de los colaboradores a través de la capacitación, motivación, clima laboral bueno y la generación de procesos administrativos óptimos.

5.1 Propuesta de valor

Como resultado del análisis de la información obtenida a través de la encuesta, se propone el siguiente plan de mejora para el área de Banca Servicios.

Primera etapa:

- Proponer como requisito del *currículo vitae* la experiencia en el sistema financiero o haber llevado cursos sobre ello.
- En la entrevista, formular casos generales (casuística) para poder medir la capacidad de solución de problemas.

Segunda etapa:

- Realizar capacitaciones que incluyan casos frecuentes (casuística) como ejemplos para el desarrollo de la lógica y uso correcto de aplicativos.
- Generar una base de la terminología que se utilizará con frecuencia.

Tercera etapa:

- Efectuar un seguimiento semanal de las llamadas y, de manera paulatina, de los asesores que cometan errores de posible riesgo.
- Generar verificaciones de las tipificaciones con el fin de validar que se realice de manera correcta uno de los procesos más relevantes en la gestión.

Cuarta etapa:

- Crear planes de desarrollo integral para los asesores.
- Coordinar fechas de integración.
- Realizar premiaciones o reconocimientos cada cierto tiempo.

VI. CONCLUSIONES

La gestión del talento humano Sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016, a un nivel de significación de 0.05; en este caso, al contrastarse mediante el análisis factorial, que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial, y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene la fórmula Chi-cuadrada calculada, se rechazó la hipótesis nula.

El conocimiento Sí influye en el desempeño laboral en el área de banca servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016, a un nivel de significación de 0.05; en este caso, al contrastarse mediante el análisis factorial, que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial, y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene la fórmula Chi-cuadrada calculada, se rechazó la hipótesis nula.

La habilidad Sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima, Perú, 2016, a un nivel de significación de 0.05; en este caso, al contrastarse mediante el análisis factorial, que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial, y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene la fórmula Chi-cuadrada calculada, se rechazó la hipótesis nula.

La motivación Sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank. Lima. Perú, 2016, a un nivel de significación del 0.05; en este caso, al contrastarse mediante el análisis factorial, que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial, y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene la fórmula Chi-cuadrada calculada, se rechazó la hipótesis nula.

VII. RECOMENDACIONES

Ante lo expuesto y obtenido como resultado de esta investigación, exponemos las recomendaciones formuladas para el área de Banca Servicios:

Se debe implementar un programa de inicio de selección donde se considere evaluaciones: como roll plays y dinámicas grupales, para que así se pueda descartar a personas que no cumplen con las necesidades del área.

Se debe generar capacitaciones periódicas que vayan acorde a las consultas que diariamente se recibe en el área, de manera que se facilite la labor diaria de los asesores.

Se debe programar actividades de integración por equipo que permitan el conocimiento mutuo y que fortalezcan la relación entre sí; ello fomentará el valor de la unión y la solidaridad.

Se debe reconocer a los asesores que ejercen de manera óptima y eficaz sus funciones, esto es, que logren las metas establecidas de manera individual y grupal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achaerandio, L. (2010). *Competencias fundamentales para la vida*. Guatemala: IGER Talleres Gráficos.

Agurto, J. & Chico, E. (2015). *Propuesta de un sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño y productividad laboral en la empresa Gerenconta S.A.* Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Álvarez, R. (1997). *Hacia un currículum integral y conceptualizado*. La Habana, Cuba: Academia.

Arbaiza, L. (agosto 25, 2016). La creación de valor a través de las personas. diciembre 2016, de Conexiónsan Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/25/la-creacion-de-valor-a-traves-de-las-personas/>

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.

Brito, H. (1987). *Psicología General para los Institutos Superiores Pedagógicos*. Tomo 3. La Habana: Ed. Pueblo y Educación

Bunge, M. (1969). *La Investigación científica: su estrategia y su filosofía*, Barcelona: Ariel.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano tercera edición*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.

- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. (6.^a edición). México: Cámara Nacional de la Industria.
- De La Mora, J. (1977). *Psicología del aprendizaje*. México: Progreso S.A.
- Espinoza, J. (2011). *La gestión del talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa Mobatex de la ciudad de Pelileo* (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Abanto). Recuperada de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1139/1/400%20Ing.pdf>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
- Hernández, S., Fernández C., & Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw-Hill Interamericana
- Llugsha L. (2011). *Sistema de talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa Tierra Linda del Cantón Pillaro* (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Abanto). Recuperada de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1056/1/448%20Ing.pdf>
- López, E. (2012). *El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en la coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social* (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Abanto). Recuperada de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2461/1/666%20ING.pdf>
- Lucas, A. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid: Iberico Europea de Ediciones S.A
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Marías, J. (1980). *Historia de la filosofía*. España: Alianza Editorial.

- Maslow A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos S.A
- Matheus C. (2015). *Gestión del talento humano*. Octubre 2016, de thgestionth
Sitio web: <http://thgestionth.blogspot.pe/2015/10/dimensiones-de-la-gestion-del-talento.html>
- McAdams. (2013). *Premiar el desempeño*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Milkovich G & Boudreau J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Morán, G. & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (1997). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Trillas.
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pachuca - Andahuaylas -Apurímac, 2014* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas). Recuperada de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/192/03-2015-EPAE-Oscoco%20Peraltagestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes, B. (2010). *La administración del talento humano y su incidencia en los niveles de productividad de la empresa NYS ejecutivos en la ciudad de Ambato* (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Abanto) Recuperada de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1473/1/223%20Ing.pdf>
- Peralta (2002). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua*. México: Panorama.

- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Prokopenko, J. (1987). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del trabajo.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Sánchez, F. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Sanguiteni J. (2005). *El conocimiento humano Una perspectiva filosófica*. España: Palabra S.A.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Teorías Administrativas. (2012). *Teorías Administrativas*. octubre 2016, de Blogger
Sitio web: <http://teoriasad.blogspot.pe/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>
- Torres, V. & Tito, U. (2015). *Desempeño Laboral del Capital Humano en la Municipalidad Distrital de Pisac - 2013 – 2014* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco). Recuperada de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/104/253T20150012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urquijo J & Bonilla J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Texto, C.A.
- Wayne y Noe. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Zimmermann A. (2004). *La gestión de redes Caminos y herramientas*. Ecuador: Abya-Yala.

Wayne y Noe. (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación

ANEXO 1

Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación	Variables de la investigación	Diseño de investigación	Población y muestra	Método, técnicas e Instrumentos
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral dentro del área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cómo influye el conocimiento en el desempeño laboral dentro del área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016?</p> <p>¿Cómo influyen las habilidades en el desempeño laboral dentro del área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016?</p> <p>¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral dentro del área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Demostrar cómo influye la gestión del talento humano en el desempeño laboral dentro del área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Demostrar cómo influye el conocimiento en el desempeño laboral dentro del área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016.</p> <p>Demostrar cómo influyen las habilidades en el desempeño laboral dentro del área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016.</p> <p>Demostrar cómo influye la motivación en el desempeño laboral dentro del área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La gestión del talento humano sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>El conocimiento sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016.</p> <p>Las habilidades sí influyen en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016.</p> <p>La motivación sí influye en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank Lima, Perú, 2016.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Gestión del talento humano</p> <p>“Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la ‘gente’ o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (Dessler, 1996, p. 6).</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento - Habilidad - Motivación <p>Variable dependiente:</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Urquijo J & Bonilla J. (2008) indican:</p> <p>Tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones (roles) y obligaciones (responsabilidades) exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización. (p. 289)</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo de los jefes - Estructura de la organización - Cultura de la empresa 	<p>Diseño de investigación:</p> <p>Por el tiempo de desarrollo de la investigación, se decidió usar el diseño no experimental transversal, que permite medir las variables en un tiempo único.</p> <p>Tal como precisan Hernández, Fernández y Baptista (2006),</p> <p>“Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento dado. Es tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 208).</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Esta investigación es explicativa, dado que tiene el propósito de demostrar que la variable independiente gestión del talento humano influye en la variable dependiente desempeño laboral.</p> <p>Método de investigación:</p> <p>El método de investigación elegido es el cuantitativo.</p> <p>Este tipo de método permite demostrar que las hipótesis son realmente válidas tomando en cuenta los diferentes datos numéricos obtenidos. Además, este método es favorable para la medición de los indicadores.</p>	<p>La población para este trabajo la componen los asesores de Banca Servicios, cuyo rango de edad es de 19 a 25 años, tanto mujeres como hombres.</p> <p>Del total de 100 asesores, 60 % aún estudia, 30 % ha egresado, 8 % es bachiller y un 2% tiene título.</p> <p>Las carreras profesionales estudiadas o en estudio son administración, economía y psicología.</p> <p>La mayoría está en el grupo de administración.</p> <p>El propósito de ingreso de todos es la posibilidad de realizar una línea de carrera en el banco.</p>	<p>Técnicas e instrumento:</p> <p>La técnica seleccionada fue la encuesta, que tiene como instrumento al cuestionario (preguntas cerradas).</p> <p>Sobre el cuestionario, Hernández, Fernández y Baptista (2006),</p> <p>Refieren que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (...). El contenido de las preguntas es tan variado como los aspectos que mide. (P. 314)</p> <p>Asimismo, indican que las “preguntas cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas” (p. 314).</p> <p>Se eligió la escala de Likert;</p> <p>Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces sí, a veces no = 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1</p>

Anexo 2

Matriz de operacionalización

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	VALORES O CATEGORÍAS
VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CONOCIMIENTO	RAZONAMIENTO	1,2,3	LIKERT Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces sí, a veces no =3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	Buena = (75 a 102) Regular = (48 a 74) Mala = (20 a 47)
		CONCEPTUALIZACIÓN	4,5,6		
	HABILIDAD	CAPACIDAD	7,8,9,10		
		ACTITUD	11,12,13,14		
	MOTIVACIÓN	PREDISPOSICIÓN	15,16,17		
		ESTÍMULO	18,19,20		
VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL	LIDERAZGO DE LOS JEFES	TOMA DE DECISIÓN	21,22,23,24	LIKERT Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces sí, a veces no =3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	Bueno = (75 a 102) Regular = (48 a 74) Malo = (20 a 47)
		SEGURIDAD	26,27,28		
	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	COMUNICACIÓN	29,30,31,32		
		DIVISIÓN DE TRABAJO	33,34,35		
	CULTURA DE LA EMPRESA	VALORES	36,37,38		
		CLIMA LABORAL	39,40		

Anexo 3

Instrumento

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE BANCA SERVICIOS DEL BANCO INTERBANK. LIMA, PERÚ, 2016.

ESTIMADOS:

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en el área de Banca Servicios del Banco Interbank S.A.A. El resultado de esta investigación lo ayudará a mejorar su aptitud y actitud de liderazgo dentro de su trayectoria profesional.

RECOMENDACIÓN:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (X) en el casillero de su elección.

Equivalencia de cada número:

5 = Siempre

4 = Casi siempre

3 = A veces sí, a veces no

2 = Casi nunca

1 = Nunca

EDAD: ...

SEXO:

I. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. CONOCIMIENTO

N.º		5	4	3	2	1
-----	--	---	---	---	---	---

I.1.1. RAZONAMIENTO

1	El supervisor a cargo, brinda soluciones rápidas ante una consulta atípica					
2	Siente que cualquier supervisor puede brindar una ayuda eficaz.					
3	Siente que las soluciones brindadas ayudan a tener una mejor gestión					

I.1.2 CONCEPTUALIZACIÓN

4	Considera usted que los supervisores tienen bien definidos los conceptos sobre los procesos.					
5	Tiene usted clara la definición de los términos utilizados en los estados de cuenta.					
6	Tiene facilidad en reconocer el significado de las siglas aplicadas en los procesos					

I.2. HABILIDAD

N.º		5	4	3	2	1
-----	--	---	---	---	---	---

I.2.1 CAPACIDAD

7	Se considera capaz de brindar apoyo en caso sea solicitado para ello.					
8	Siente que la información brindada en la capacitación ayuda en las gestiones básicas.					
9	Se siente capaz de aportar ideas de mejora en los procesos.					
10	Considera que tiene la capacidad para gestionar de manera eficaz.					

I.2.2 ACTITUD

11	Cuando gestiona, se molesta con facilidad.					
12	Durante la gestión, se pone en el lugar del cliente.					
13	Brinda la atención que esperaría recibir de un asesor de BT.					
14	Inicia la gestión de atención al cliente con una actitud amigable.					

I.3. MOTIVACIÓN

N.º		5	4	3	2	1
-----	--	---	---	---	---	---

I.3.1 PREDISPOSICIÓN

15	Cuando solicitan ayuda para apoyar unas horas, es de los asesores dispuestos a brindar apoyo.					
16	Con que frecuencia es puntual.					
17	Si tiene casos pendientes, se queda después de su tiempo de jornada para solucionarlos.					

I.3.2 ESTÍMULO

18	Los jefes y/o supervisores reconocen el desempeño de los asesores.					
19	Siente que se le reconoce por su labor y aporte en el área.					
20	Siente que los bonos son suficientes para compensar el esfuerzo brindado.					

II. DESEMPEÑO LABORAL

II.1. LIDERAZGO DE LOS JEFES

N.º		5	4	3	2	1
-----	--	---	---	---	---	---

II.1.1 TOMA DE DECISIÓN

21	Los supervisores y/o jefes aportan nuevos procesos de mejora que ayudan en las gestiones.					
22	Los supervisores y/o jefes tienen autonomía para eliminar procesos errados.					
23	Siente que cuenta con un líder como aliado ante cualquier problema.					
24	Se considera capaz de tomar decisiones frente a circunstancias de reclamos.					

II.1.2. SEGURIDAD

25	El supervisor muestra seguridad cuando se habla de un proceso.					
26	El supervisor transmite tranquilidad con la respuesta que brinda ante un caso atípico.					
27	Siente que ofrece seguridad al cliente cuando responde a sus inquietudes.					
28	Se siente seguro de lo que dice durante la gestión.					

II.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

N.º		5	4	3	2	1
-----	--	---	---	---	---	---

II.2.1 COMUNICACIÓN

29	Siente que es difícil llegar a conversar con los jefes.					
30	El supervisor y/o jefe tiene la capacidad de transmitir mensajes de mejora.					
31	Considera que es fácil transmitir sus opiniones sobre la gestión realizada por sus supervisores al jefe.					
32	Siente que la comunicación llega a ser horizontal en el área					

II.2.2 DIVISIÓN DE TRABAJO

33	Tiene claras sus funciones en el área.					
34	Considera que las tareas que ejerce se ajustan al perfil de su puesto de trabajo					
35	Realiza actividades que escapan a lo indicado como su función principal.					

II.3. CULTURA DE LA EMPRESA

Nº		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

II.3.1 VALORES

36	Los supervisores promueven el desarrollo de los valores de la empresa.					
37	El supervisor fomenta la integración como grupo.					
38	Se identifica con los valores de la empresa.					

II.3.2 CLIMA LABORAL

39	Con que frecuencia siente que se tiene un clima laboral tenso.					
40	Considera que el clima laboral del área es favorable para su desarrollo profesional.					

Anexo 4

Validación de instrumentos

Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: CONOCIMIENTO								
1	El supervisor a cargo, brinda soluciones rápidas ante una consulta atípica	✓		✓		✓		
2	Siente que cualquier supervisor puede brindar una ayuda eficaz	✓		✓		✓		
3	Siente que las soluciones brindadas, ayudan a tener una mejor gestión	✓		✓		✓		
4	Considera usted, que los supervisores tienen bien definido los conceptos sobre los procesos	✓		✓		✓		
5	Tiene usted claro la definición de los términos utilizados en los estados de cuenta	✓		✓		✓		
6	Tiene facilidad en reconocer el significado de las siglas aplicadas en los procesos	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: HABILIDAD								
7	Se considera capaz de poder brindar apoyo en caso se le sea solicitado	✓		✓		✓		
8	Siente que la información enseñada en la capacitación, ayuda en las gestiones básicas	✓		✓		✓		
9	Se siente capaz de poder aportar ideas de mejora en los procesos	✓		✓		✓		
10	Considera que tiene la capacidad para poder gestionar de manera eficaz	✓		✓		✓		
11	Cuando gestiona, se molesta con facilidad	✓		✓		✓		
12	Durante la gestión, se pone en el lugar del cliente	✓		✓		✓		
13	Brinda la atención que esperaría recibir de un asesor de BT	✓		✓		✓		
14	Inicia la gestión de atención al cliente, con una actitud amigable	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN								
15	Cuando solicitan ayuda para apoyar unas horas, es de los asesores dispuestos a brindar apoyo	✓		✓		✓		
16	Con qué frecuencia es puntual	✓		✓		✓		
17	Si tiene casos pendientes, se queda después de su tiempo de jornada para solucionarlos	✓		✓		✓		
18	Los jefe y/o supervisores, reconocen el desempeño generado por los asesores	✓		✓		✓		
19	Siente que se le reconoce por su labor y aporte en el área	✓		✓		✓		
20	Siente que los bonos son suficientes como para compensar el esfuerzo brindado	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

13 de febrero del 2017

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: EL DESEMPEÑO LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO DE LOS JEFES								
21	Los supervisores y/o jefes, aportan nuevos procesos de mejora que ayuden las gestiones	✓		✓		✓		
22	Los supervisores y/o jefes, tienen la autonomía para poder eliminar procesos errados	✓		✓		✓		
23	Siente que cuenta con un líder como aliado ante cualquier problema	✓		✓		✓		
24	Se considera capaz de poder tomar decisiones frente a circunstancias de reclamos	✓		✓		✓		
25	El supervisor muestra seguridad, cuando se habla de un proceso	✓		✓		✓		
26	El supervisor transmite tranquilidad con la respuesta brindada, en caso de tener un caso atípico	✓		✓		✓		
27	Siente que ofrece seguridad al cliente, cuando le responde a sus inquietudes	✓		✓		✓		
28	Se siente seguro de lo que dice durante la gestión							
DIMENSIÓN 2: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN								
29	Siente que es difícil poder llegar a conversar con los jefes	✓		✓		✓		
30	El supervisor y/o jefe, tiene la capacidad de transmitir mensajes de mejora	✓		✓		✓		
31	Considera que se es fácil poder, hacer llegar sus opiniones sobre la gestión realizada por sus supervisores al jefe	✓		✓		✓		
32	Siente que la comunicación llega a ser horizontal en el área	✓		✓		✓		
33	Tiene claro sus funciones en el área	✓		✓		✓		
34	Considera que las tareas que ejerce, son las que cumplen su perfil del puesto de trabajo	✓		✓		✓		
35	Realiza actividades que salen fuera de lo indicado como función principal							
DIMENSIÓN 3: CULTURA DE LA EMPRESA								
36	Los supervisores motivan el desarrollo de los valores de la empresa	✓		✓		✓		
37	El supervisor fomenta la integración como grupo	✓		✓		✓		
38	Se identifica con los valores de la empresa	✓		✓		✓		
39	Con que frecuencia siente que se tiene un clima laboral tenso	✓		✓		✓		
40	Considera que el clima laboral del área, es favorable para su desarrollo profesional	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

¹Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

²Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

13 de febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: CONOCIMIENTO								
1	El supervisor a cargo, brinda soluciones rápidas ante una consulta atípica	✓		✓		✓		
2	Siente que cualquier supervisor puede brindar una ayuda eficaz	✓		✓		✓		
3	Siente que las soluciones brindadas, ayudan a tener una mejor gestión	✓		✓		✓		
4	Considera usted, que los supervisores tienen bien definido los conceptos sobre los procesos	✓		✓		✓		
5	Tiene usted claro la definición de los términos utilizados en los estados de cuenta	✓		✓		✓		
6	Tiene facilidad en reconocer el significado de las siglas aplicadas en los procesos	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: HABILIDAD								
7	Se considera capaz de poder brindar apoyo en caso se le sea solicitado	✓		✓		✓		
8	Siente que la información enseñada en la capacitación, ayuda en las gestiones básicas	✓		✓		✓		
9	Se siente capaz de poder aportar ideas de mejora en los procesos	✓		✓		✓		
10	Considera que tiene la capacidad para poder gestionar de manera eficaz	✓		✓		✓		
11	Cuando gestiona, se molesta con facilidad	✓		✓		✓		
12	Durante la gestión, se pone en el lugar del cliente	✓		✓		✓		
13	Brinda la atención que esperaría recibir de un asesor de BT	✓		✓		✓		
14	Inicia la gestión de atención al cliente, con una actitud amigable	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN								
15	Cuando solicitan ayuda para apoyar unas horas, es de los asesores dispuestos a brindar apoyo	✓		✓		✓		
16	Con que frecuencia es puntual	✓		✓		✓		
17	Si tiene casos pendientes, se queda después de su tiempo de jornada para solucionarlos	✓		✓		✓		
18	Los jefe y/o supervisores, reconocen el desempeño generado por los asesores	✓		✓		✓		
19	Siente que se le reconoce por su labor y aporte en el área	✓		✓		✓		
20	Siente que los bonos son suficientes como para compensar el esfuerzo brindado	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Víctor Manuel Miguel De Priego Carbajal

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO


 Víctor Manuel Miguel De Priego Carbajal

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

13 de febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: EL DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO DE LOS JEFES								
21	Los supervisores y/o jefes, aportan nuevos procesos de mejora que ayuden las gestiones	✓		✓		✓		
22	Los supervisores y/o jefes, tienen la autonomía para poder eliminar procesos errados	✓		✓		✓		
23	Siente que cuenta con un líder como aliado ante cualquier problema	✓		✓		✓		
24	Se considera capaz de poder tomar decisiones frente a circunstancias de reclamos	✓		✓		✓		
25	El supervisor muestra seguridad, cuando se habla de un proceso	✓		✓		✓		
26	El supervisor transmite tranquilidad con la respuesta brindada, en caso de tener un caso atípico	✓		✓		✓		
27	Siente que ofrece seguridad al cliente, cuando le responde a sus inquietudes	✓		✓		✓		
28	Se siente seguro de lo que dice durante la gestión	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN								
29	Siente que es difícil poder llegar a conversar con los jefes	✓		✓		✓		
30	El supervisor y/o jefe, tiene la capacidad de transmitir mensajes de mejora	✓		✓		✓		
31	Considera que se es fácil poder, hacer llegar sus opiniones sobre la gestión realizada por sus supervisores al jefe	✓		✓		✓		
32	Siente que la comunicación llega a ser horizontal en el área	✓		✓		✓		
33	Tiene claro sus funciones en el área	✓		✓		✓		
34	Considera que las tareas que ejerce, son las que cumplen su perfil del puesto de trabajo	✓		✓		✓		
35	Realiza actividades que salen fuera de lo indicado como función principal	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: CULTURA DE LA EMPRESA								
36	Los supervisores motivan el desarrollo de los valores de la empresa	✓		✓		✓		
37	El supervisor fomenta la integración como grupo	✓		✓		✓		
38	Se identifica con los valores de la empresa	✓		✓		✓		
39	Con que frecuencia siente que se tiene un clima laboral tenso	✓		✓		✓		
40	Considera que el clima laboral del área, es favorable para su desarrollo profesional	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Víctor Manuel Miguel De Priego Carbajal**

DNI: **06722070**

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMÁTICO**


Víctor Manuel Miguel/De Priego Carbajal

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

13 de febrero del 2017

