UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

GESTIÓN DEL TALENTO Y TOMA DE DECISIONES. CAJA MUNICIPAL TRUJILLO - SUCURSAL CHICLAYO

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autoras:

Bach. Cuadra Tapia Eloísa Dayanna.

Bach. Panta López Diana del Rocío.

Asesor:

Dra. María del Socorro Gallo Gallo

Línea de Investigación:

Talento humano y comportamiento organizacional.

Pimentel – Perú

2018

GESTIÓN DEL TALENTO Y TOMA DE DECISIONES. CAJA MUNICIPAL TRUJILLO - SUCURSAL CHICLAYO

Aprobación de la tesis

Bach. Cuadra Tapia Eloísa Dayanna
Autora

Bach. Panta López Diana del Rocio
Autora

Dra. María del Socorro Gallo Gallo.
Asesora metodóloga

Mg. Cecilia Reaño Flores.
Asesor especialista

Mg. Carlos Otero Gonzales.
Presidente del jurado de tesis

Dra. Emma Verónica Ramos Farroñan.
Secretario del jurado de tesis

Mg. Cecilia Reaño Flores.
Vocal del jurado de tesis

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por ser quien me ha impulsado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de la vida, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida de aprendizajes y experiencias.

A mis padres Haydee Tapia y Galo Cuadra, a mi pareja Oscar Silva Pérez y a mi hijo Thiago Valentino, mis seres queridos que me apoyaron en todo momento para el logro de mis metas.

CUADRA TAPIA, ELOISA DAYANNA.

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.
A mi enamorado que con su paciencia y apoyo he podido conseguir lo anhelado.
Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

PANTA LOPEZ, DIANA DEL ROCIO

Agradecimiento

Le agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera profesional, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por habernos brindado una vida llena de aprendizajes.

Le damos gracias a nuestros padres y docentes que nos han apoyado en todo momento, por los valores inculcados y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestra vida universitaria.

CUADRA TAPIA, ELOISA DAYANNA.

PANTA LOPEZ, DIANA DEL ROCIO.

Índice

Dedicatoria ii
Agradecimiento iv
Índice v
Resumen ix
Abstract x
INTRODUCCIÓN xi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1
1.1. Situación Problemática 1
1.2. Formulación del Problema 5
1.3. Delimitación de la Investigación 5
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación 5
1.5. Limitaciones de la Investigación 6
1.6. Objetivos de la Investigación 7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 8
2.1. Antecedentes de Estudios 8
2.2. Estado del Arte 22
2.3. Base teórica científicas 24
2.3.1. Gestión del talento 24
2.3.1.1. Dimensiones de la gestión del talento 26
2.3.1.2. Capacitación y desarrollo del talento 27
2.3.1.3. El proceso de capacitación. 28
2.3.1.4. Calidad del talento humano 30
2.3.1.5. Factores de la retención del talento humano. 31
2.3.2. Toma de decisiones 34
2.3.2.1. Dimensiones de la toma de decisiones. 36
2.3.2.2. Etapas del proceso de toma de decisiones 37
2.3.2.3. La eficacia y la racionalidad en la toma de decisiones 40
2.3.2.4. Factores para tomar una mejor decisión 40
2.3.2.5. Habilidades sociales para la toma decisiones 43
2.3.2.6. Pensamiento estratégico en la toma de decisiones 45
2.4. Definición de la terminología 47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 49
3.1. Tipo y Diseño de Investigación 49
3.2. Población y Muestra 50
3.3. Hipótesis 50
3.4. Variables 50
3.5. Operacionalización 52
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos 55
3.7. Procedimiento para la recolección de datos 56
3.8. Análisis Estadístico e Interpretación de los Datos 56
3.9. Criterios éticos 57
3.10. Criterios de rigor científico 57
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 58
4.1. Resultados en tablas y gráficos. 58

4.2. Discusión de Resultados 78
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN 80
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 80
6.1. Conclusiones 99
6.2. Recomendaciones 101
REFERENCIAS 102
ANEXOS 108

Índice de Tablas

Tabla 4.5.11: Operacionalización variable independiente 52
Tabla 4.5.2: Operacionalización variable dependiente 53
Tabla 4.1.1: Tienen el perfil adecuado los colaboradores de Caja Trujillo 58
Tabla 4.1.2: Debido a la política la rotación de personal en Caja Trujillo se tiene abandono de profesionales 59
Tabla 4.1.3: En Caja Trujillo valoran la experiencia profesional de sus trabajadores 60
Tabla 4.1.4: Emiten boletines con los logros alcanzados en el trabajo 61
Tabla 4.1.5: En el transcurso del desempeño profesional la organización reconoce los logros obtenidos 62
Tabla 4.1.6: En Caja Trujillo toman en cuenta la opinión profesional para el desarrollo de estrategias empresariales 63
Tabla 4.1.7: Satisfacción con el entorno de trabajo en Caja Trujillo 64
Tabla 4.1.8: Actualización de la programación profesional de sus colaboradores a través de capacitaciones 65
Tabla 4.1.9: Satisfacción con los resultados obtenidos en su trabajo 66
Tabla 4.1.10: Se logra cumplir con los objetivos propuestos 67
Tabla 4.1.11: En Caja Trujillo le permiten tomar decisiones que implican algún nivel de riesgo 68
Tabla 4.1.12: Cuenta con información necesaria para tomar decisiones 69
Tabla 4.1.13: Toma decisiones en función a reglas y procedimientos 70
Tabla 4.1.14: Toma decisiones en función a cambios de las situaciones presentadas con los clientes 71
Tabla 4.1.15: Caja Trujillo cuenta con modelos normativos que indique como tomar decisiones 72
Tabla 4.1.16: Cuentan con información completa sobre alternativas de decisiones que se deben tomar en la empresa 73
Tabla 4.1.17: Las decisiones tomadas en Caja Trujillo logran terminar o reducen las situaciones de conflicto 74
Tabla 4.1.18: Al tomar decisiones tienen las facultades necesarias para que logren las metas en el trabajo 75
Tabla 4.1.19: Se encuentran capacitados el personal para tomar decisiones enfocados en reducir el riesgo respecto a problemas en Caja Trujillo 76

Índice de Figuras

Figura 4.1.1: Tienen el perfil adecuado los colaboradores de Caja Trujillo 58
Figura 4.1.2: Debido a la política la rotación de personal en Caja Trujillo se tiene abandono de profesionales 59
Figura 4.1.3: En Caja Trujillo valoran la experiencia profesional de sus trabajadores 60
Figura 4.1.4: Emiten boletines con los logros alcanzados en el trabajo 61
Figura 4.1.5: En el transcurso del desempeño profesional la organización reconoce los logros obtenidos 62
Figura 4.1.6: En Caja Trujillo toman en cuenta la opinión profesional para el desarrollo de estrategias empresariales 63
Figura 4.1.7: Satisfacción con el entorno de trabajo en Caja Trujillo 64
Figura 4.1.8: Actualización de la programación profesional de sus colaboradores a través de capacitaciones 65
Figura 4.1.9: Satisfacción con los resultados obtenidos en su trabajo 66
Figura 4.1.10: Se logra cumplir con los objetivos propuestos 67
Figura 4.1.11: En Caja Trujillo le permiten tomar decisiones que implican algún nivel de riesgo 68
Figura 4.1.12: Cuenta con información necesaria para tomar decisiones 69
Figura 4.1.13: Toma decisiones en función a reglas y procedimientos 70
Figura 4.1.14: Toma decisiones en función a cambios de las situaciones presentadas con los clientes 71
Figura 4.1.15: Caja Trujillo cuenta con modelos normativos que indique como tomar decisiones 72
Figura 4.1.16: Cuentan con información completa sobre alternativas de decisiones que se deben tomar en la empresa 73
Figura 4.1.17: Las decisiones tomadas en Caja Trujillo logran terminar o reducen las situaciones de conflicto 74
Figura 4.1.18: Al tomar decisiones tienen las facultades necesarias para que logren las metas en el trabajo 75
Figura 4.1.19: Se encuentran capacitados el personal para tomar decisiones enfocados en reducir el riesgo respecto a problemas en Caja Trujillo 76

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión del Talento y Toma de Decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.

En la presente investigación se ha desarrollado un estudio de tipo descriptiva – correlacional con un diseño no experimental, donde se ha considerado como muestra a 55 trabajadores de la Caja Trujillo, sucursal Izaga, a quienes se aplicó una encuesta utilizando como instrumento al cuestionario tipo escala de Likert.

En los resultados se determinó que la gestión del talento humano en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo, es buena, sin embargo debe mejorar en los siguientes aspectos: analizar y ubicar a los colaboradores según un perfil adecuado en Caja Trujillo, valorar la experiencia profesional del trabajador, reconocer los logros del trabajador a través de boletines, el reconocimiento de los logros alcanzados, la participación de los colaboradores en el desarrollo de estrategias empresariales, la satisfacción con el entorno y la actualización de todos los colaboradores de la empresa. Además se tuvo que la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo las generalmente son buenas ya que los trabajadores logran cumplir con los objetivos propuestos, además se les brinda la información que necesitan para tomar decisiones.

Se llegó a la conclusión que la propuesta de estrategias de la gestión del talento humano en la toma de decisiones en la caja Trujillo - Sucursal Chiclayo se puede decir que es necesaria, ya que, aunque la mayor parte está satisfecho con sus resultados y logros en la empresa, existe una pequeña parte que no lo está y posiblemente estén pensando en otras opciones de trabajo, pudiendo perder así a trabajadores que pueden ser valiosos para la Caja Trujillo.

Palabras Clave: Gestión del talento, desarrollo del talento, toma de decisiones.

Abstract

The research aimed to determine the relationship between Talent Management and Decision Making in the case Trujillo - Chiclayo Branch.

In this research we have developed a descriptive study - UN correlational design non experimental scam, where if considered as a sign Workers Trujillo Box 55, branch Izaga, to whom a survey was conducted using as the Questionnaire Likert-type scale.

Within results it determined that the management of human resources in the case Trujillo - Chiclayo Branch is good, sin must however improve over: aspects: · analyze and locate the Partners AS PROPER Profile Caja Trujillo, value The professional experience of the worker, recognize the achievements of the worker with a through newsletters, recognition of achievements, involvement of employees in the development of business strategies, satisfaction with the environment and the upgrade of all company employees . : Had the addition of the Decision Making in the Caja Trujillo - Chiclayo Branch generally good son because workers fail to meet the proposed objectives ,: also are given the information they need para make decisions.

He came to the conclusion que la proposing strategies for managing human resources in Decision Making in La Caja Trujillo - Branch Chiclayo can say that is necessary as satisfied, although most esta with their results and Achievements in Business, a small part of what is not and are possibly thinking about other career options and can thus losing valuable workers who may be para la Caja Trujillo.

Key Words: Talent Management, Talent Development, Decision Making.

INTRODUCCIÓN

La temática sobre la gestión del talento se ha desarrollado de acuerdo a las teoríasde López y Grandío (2005) quien manifiestan que es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo.

En cuanto a la toma de decisiones se ha desarrollado según Morgenstern (2008) quien manifiesta que se pueden considerar cuatro dimensiones de las clases de decisiones que se pueden tomar: a). El nivel del conocimiento de los resultados; b). El nivel de la programabilidad; c). Los criterios para la toma de decisiones; y, d). El nivel de impacto de la decisión.

En este caso Caja Trujillo siendo una empresa que ha crecido y se sigue expandiendo debe tener en cuenta que el factor humano es muy importante para el desarrollo de la empresa, ya que se tiene que contar con un personal que posea las competencias necesarias para lograr dar valor a la empresa, donde sean capaces de tomar decisiones acertadas que beneficien a la financiera, por lo que es necesario conocer como está relacionado la gestión del talento y la toma de decisiones en la empresa.

En la investigación se planteó saber ¿Cuál es la relación de la gestión del talento y toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo?. Para ello se planteó como objetivo principal determinar la relación entre la Gestión del Talento y Toma de Decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.

La metodología de la investigación se ha desarrollado de acuerdo a un estudio de tipo descriptiva – correlacional con un diseño no experimental, donde se ha considerado como muestra a 55 trabajadores de la Caja Trujillo, sucursal Izaga, a quienes se aplicó una encuesta utilizando como instrumento al cuestionario tipo escala de Likert.

En este caso, se ha contado con dos hipótesis, las cuales son: Hi: La gestión del talento tiene relación con la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo. Ho: La gestión del talento no tiene relación con la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.

En cuanto al contenido de la presente investigación se divide en seis capítulos los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I abarca en Problema de Investigación, donde está la situación problemática, además está la formulación del problema, delimitación de la investigación, justificación e importancia de la investigación, limitaciones de la investigación, y los objetivos.

El Capítulo II comprende todo lo que es Marco Teórico, en el cual se da a conocer los antecedentes de estudios, el estado del arte, las bases teóricas científicas y la definición de la terminología.

El Capítulo III contiene el Marco Metodológico, es decir la metodología a ser utilizada seguido por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, variables, Operacionalización, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los principios éticos y criterios de rigor científico.

El Capítulo IV contiene el Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se observa los resultados estadísticos en tablas y gráficos

obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, además está la discusión de resultados.

El Capítulo V contiene la propuesta de la investigación.

El Capítulo VI contiene las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

Y por último se presentan las referencias bibliográficas utilizadas para la investigación y los anexos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Problemática

El capital humano es una pieza clave en el desarrollo de una organización, donde el personal amerita trabajar en un ambiente adecuado y de buenas condiciones para poder desarrollar su función de una manera eficiente, lo que le permite desarrollar sus habilidades y colaborar con los objetivos y metas de la empresa.

Las personas son las encargadas de brindar una excelente calidad en los servicios considerando el factor humano el intangible más valioso de las organizaciones, tanto las empresas públicas y privadas deberán adoptar lineamientos y programas conducentes al mejoramiento de la calidad de la vida laboral.

Contar con una buena gestión del talento humano y una buena toma de decisiones permitiría fortalecer la competitividad empresarial ya que es un elemento diferenciador frente a la competencia, es decir, que se debe utilizar esta habilidad para manejar las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

En España Carrasco y Rubio (2012) realizaron un estudio sobre el análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito, donde destacan la importancia que presenta las pymes familiares en el tejido empresarial español, la investigación examina a través de las experiencias de más de 370 pymes, destacando en sus resultados que no existen diferencias significativas en prácticamente ninguna de las prácticas de gestión del talento. Tan sólo es posible encontrar dos diferencias estadísticamente significativas: la primera el diseño puestos de trabajo, y la segunda: la

participación del empleado en la toma de decisiones en las empresas que involucraba la comunicación.

Carrasco y Rubio (2012) explican que el diseño de puestos es muy importante en la gestión del talento en la empresa; en este sentido, se pue decir que en Caja Trujillo una descripción del puesto permite una buena gestión del talento ya que se conoce las competencias que se debe tomar en cuenta para dirigir al capital humano de manera eficiente.

En Guatemala López (2012), en su investigación sobre la toma de decisiones en la pequeña empresa, menciona que en el sector de las MYPE, predomina la capacidad para generar autoempleo y desarrollar una actividad empresarial para obtener una retribución adecuada en contraposición a una relación de dependencia laboral, ya que dichas actividades son de baja productividad, baja remuneración y escasez de mano de obra calificada. Se destaca que en la actualidad los propietarios, gerentes y los contadores, no cuentan con una contabilidad actualizada, completa y confiable para la toma de decisiones.

López (2012) explica que la información es un factor muy importante para la toma de decisiones, en este sentido, en Caja Trujillo se debe mantener una eficiente comunicación interna para que los trabajadores puedan tomar decisiones de acertadas y rápidas.

Según describe Antezana (2013), profesor del Diplomado Internacional en Comunicación Interna de ESAN, que en Perú son muy pocas las empresas que desarrollan políticas de estímulo a sus trabajadores como medio para mejorar su desempeño y retener su talento a través de una buena gestión. Antezana (2013) expresa que

aún muchas de las MYPES en el Perú no entienden que esto no es un gasto, sino una inversión a futuro.

En este caso, se puede afirmar que los incentivos en Caja Trujillo, ya sean económicos o no, son necesarios ya que es importante reconocer el trabajo del colaborador; así de esta manera se va a lograr una mayor implicancia del trabajador con los objetivos de la empresa.

López (2013) menciona que los gerentes de la PYME en Perú necesitan un estilo decisorio, afirma que hay ejecutivos muy inflexibles, de mentalidad estrecha y llenas de prejuicios donde a menudos ellos pueden llegar a conclusiones erradas, no importa cuán bien informados estén sobre modelos, conceptos o enfoques y que posean bastantes datos sobre sus problemas. López (2013) indica que dentro de las cualidades deseables para una buena toma de decisiones se encuentra la objetividad, flexibilidad, tolerancia al riesgo, no adoptar posiciones a la defensiva, tolerancia a la ambigüedad, paciencia con el detalle, poderes de lógica, imaginación, resistencia cuando hay presión y madurez.

Según lo que explica López (2013) la forma de gerencia en una empresa influye en la toma de decisiones que se toma para bien de la organización, en este caso se puede decir que en Caja Trujillo la flexibilidad una mentalidad abierta favorecería la toma de decisiones ya que se tomaría modelos de gerencia modernos que beneficien a toda la organización.

López y Montes (2014) indican que en Chiclayo es un hecho que la sobrevivencia de muchas empresas, en un entorno de continuos y vertiginosos cambios, depende principalmente de su capacidad de adaptación y su destreza para enfrentar el aumento de la intensidad y

diversidad de la competencia; y es precisamente, la gestión del talento el que ayuda en la sobrevivencia de las empresas.

En este sentido, la capacidad de Caja Trujillo para adaptarse a los cambios del mercado son esenciales para continuar en el mercado como una empresa que brinda confianza a sus clientes fortalecido con una buena gestión del talento en la empresa.

Según Millones (2012) en la actualidad, los ejecutivos en Chiclayo tienen menos tiempo para tomar decisiones; las compañías deben desarrollar y comercializar nuevos productos con más rapidez; la actividad de marketing se está volviendo cada vez más compleja: las compañías están expandiendo sus mercados y muchas operan tanto a nivel nacional como internacional; la energía, el trabajo y otras materias primas se están volviendo más caras; las empresas tienen que hacer un uso más eficiente de los recursos y del trabajo para competir en el mercado. La falta de información oportuna y adecuada puede dar como resultado pérdidas para la empresa.

Caja Trujillo es una empresa que durante estos 30 años ha colaborado con el crecimiento micro empresarial de miles de sus clientes, logrando consolidarse como una institución orientada al apoyo crediticio a las PYME. En los últimos años, no sólo han sido testigo del crecimiento de sus clientes, sino que también han sabido extendernos en diversas provincias del país, con el único objetivo de estar cerca de sus clientes, brindándoles el mejor servicio y ofreciéndoles productos de acuerdo a sus necesidades.

El proceso de expansión de Caja Trujillo se inició en 1990 con la puesta en funcionamiento de la primera agencia en el Centro Comercial (CC) Las Malvinas, la misma que luego fue trasladada al CC Zona Franca. En 1991 inició operaciones en El Porvenir, y en 1994 abrió su

primera agencia fuera de Trujillo, siendo Chepén la ciudad escogida. En el año 2001 inauguró su primera agencia fuera de la región, en la emprendedora ciudad de Chiclayo, iniciando su expansión hacia otros departamentos.

Caja Trujillo siendo una empresa que ha crecido y se sigue expandiendo debe tener en cuenta que el factor humano es muy importante para el desarrollo de la empresa, ya que se tiene que contar con un personal que posea las competencias necesarias para lograr dar valor a la empresa, donde sean capaces de tomar decisiones acertadas que beneficien a la financiera, por lo que es necesario conocer como está relacionado la gestión del talento y la toma de decisiones en la empresa.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la relación de la gestión del talento y toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo?

1.3. Delimitación de la Investigación

El estudio se ha realizado en el departamento de Lambayeque, provincia de Chiclayo, distrito de Chiclayo, en la empresa Caja Trujillo – sucursal Chiclayo. La empresa se encuentra ubicada en

El periodo de investigación ha sido el 2015, teniendo una duración de nueve meses desde Abril hasta Diciembre de mismo año.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

Desde el punto de vista teórico la investigación contribuye al conocimiento de las variables gestión del talento y cómo esta se relaciona con la toma de decisiones en los trabajadores de una organización, en este caso en la empresa Caja Trujillo - Sucursal

Chiclayo, ya que se conoció de la amplitud del área temática en la cual se desarrolló la investigación, que sin lugar a dudas compone un universo de continuo desarrollo.

Tienen justificación metodológica puesto que la investigación analizó el escenario interno de la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo con el fin de conocer el comportamiento de cada variable, de tal forma que se generara un estudio de referencia para otras investigaciones de las entidades financieras en las que se presenta situaciones similares a las que aquí se presenta.

Tiene justificación social porque la información obtenida en la investigación servirá para favorecer tanto a los trabajadores, al comprender mejor sus actitudes y aptitudes, como los clientes al recibir una atención de calidad producto de una buena toma de decisiones.

Finalmente la investigación es importante porque con los resultados del estudio se proporcionará los datos necesarios para tomar acciones correctivas y de esta manera se va a plantear estrategias que van a favorecer a los trabajadores de la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo, por lo tanto se mejorará la satisfacción del trabajador y por ende cubrir las expectativas del cliente externo con decisiones acertadas.

1.5. Limitaciones de la Investigación

En la investigación se han presentado dificultades de acceso a la información documentaria de la empresa, por lo que los resultados se limitan a los que se han obtenido en la aplicación del instrumento de recolección de datos y a una entrevista aplicada al administrador de la empresa.

Por otra parte no se tuvo más dificultades, puesto que la investig2ación se realizó según lo planificado en el proyecto de investigación.

1.6. Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Determinar la relación entre la Gestión del Talento y Toma de Decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la gestión del talento humano en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.
2. Diagnosticar la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.
3. Proponer estrategias de la gestión del talento humano en la toma de decisiones en la caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios

Nivel Internacional

En Venezuela, Hernández y Hernández (2011) realizaron un estudio sobre la *Visión Estratégica en la Administración del Talento Humano en las Organizaciones*, donde tuvo como objetivo analizar la visión estratégica en la administración del talento humano en las organizaciones. La problemática describe que la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se derivan de las personas que trabajan en ella y son estas personas que generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones.

Los resultados mostraron que para lograr el perfeccionamiento profesional, la formación es el mecanismo clave en cualquier organización, en el sentido de que, pueda contar con personas más eficientes y eficaces, porque se supone que la formación es el elemento indispensable, que dota al ser humano de valores, habilidades, destrezas, para el desenvolvimiento en la vida y, por ende, en su desempeño de sus funciones inherentes a su profesión. Concluye, para el desarrollo del talento humano, que no sólo se debe considerar el aspecto técnico, sino también el desarrollo personal en el aspecto de la conciencia y la voluntad de manera tal que beneficien a la organización, en su estructura global, asimismo, se debe promover el equilibrio entre la vida y el trabajo, en función de que la persona, también desarrolle sus capacidades, habilidades, destrezas,

conocimientos, tanto en el lugar de trabajo, como en su vida personal, familiar, y comunitaria.

En este sentido, es importante que Caja Trujillo cuente con personal que genera valor a la empresa a través de la innovación para garantizar el futuro de la organización con el desarrollo de las competencias del personal de manera que se beneficie tanto la empresa, así como los trabajadores y sus clientes.

En Colombia Santacruz (2011) realizó un estudio sobre un *Análisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener el Talento Humano Dentro de la Organización*, donde se tuvo como objetivo analizar la influencia de las prácticas efectivas de Gestión Humana en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo. El trabajo analizó el problema de la intensidad de las prácticas de alto rendimiento en gestión Humana en 8 empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo, donde la importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador.

Los resultados muestran, sobre las prácticas de Gestión Humana, que en la actualidad las empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo poseen buenas prácticas al interior de sus empresas pero que aún se encuentra en proceso de consolidación prácticas de alto rendimiento como políticas de retribución, formación y planes de carrera y que a su vez deben de prestar mucha atención en los modelos de contratación lo cual afecta en gran medida la

motivación de sus trabajadores. Se concluye que los modelos de contratación de las empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo presentan una debilidad que puede ser aprovechada por empresas pertenecientes al mismo sector que se lleguen a interesar en un trabajador perteneciente a cargos de mandos medios.

En este sentido, en Caja Trujillo es necesario un análisis frecuente de las necesidades de los trabajadores en cuanto a lo que esperan de la empresa, de esta manera se puede aplicar prácticas de retención del talento para garantizar que colaboradores valiosos no abandonen la empresa y migren porque no tienen las oportunidades que requieren de Caja Trujillo como parte de su desarrollo profesional.

En España Martín (2011) realizó un estudio sobre la *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas*, donde se tuvo como objetivo examinar la influencia de la gestión de recursos humanos en los resultados organizativos, considerando la retención de empleados como elemento mediador de esta posible influencia. La problemática describe que la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, donde aquellos empleados que manejan y poseen conocimientos y habilidades altamente valiosos o estratégicos, generalmente soporta el desarrollo de la capacidad de innovación en las organizaciones, es por ello que estos empleados estratégicos deben ser gestionados de un modo especial, a fin de favorecer su desempeño y asegurar el mantenimiento de su capital humano en la organización.

Los resultados muestran que las empresas deben cuidar la definición de su sistema de retribución si quieren retener a su capital humano estratégico, en ese sentido, las empresas deben contemplar la

aplicación de diversas herramientas retributivas, las prácticas de desarrollo profesional del empleado suponen una inversión en los empleados, también la dirección empresarial debe valorar el concepto del capital humano de la organización en toda su amplitud, valorando, por tanto, la potencialidad empresarial que tiene el capital humano. Se concluye que las empresas deben asumir los cambios que conlleva la actualización que se está produciendo en la relación de empleo, donde la faceta relacional ha adquirido un gran protagonismo para los empleados estratégicos, también las empresas deben conocer cuáles son las prácticas más efectivas para retener a sus empleados y valorar la necesidad de diseñar baterías de prácticas apropiadas para el colectivo formado por sus empleados más valiosos.

En este sentido, el desarrollo de la capacidad de los trabajadores en Caja Trujillo va a generar innovación en la organización por lo que la gestión del capital humano en la empresa debe ser eficiente ya que va a mejorar el desempeño y asegurar el mantenimiento de trabajadores valiosos en la organización.

En México Martínez (2013) realizó una investigación sobre *Gestión del Talento Humano por Competencias Para una Empresa de las Artes Gráficas*, donde se tuvo como objetivo la implantación de un sistema de gestión del talento Humano por competencias, de las Artes Gráficas. La problemática describe la necesidad de implementar un sistema de gestión basado en competencias para la empresa objeto de estudio, recae en que debido a su carácter de organismo Paraestatal, tiene la obligación de sujetarse a los lineamientos y recomendaciones emitidos de la Administración Pública Federal y, aunque en este momento es de tipo opcional, la tendencia se dirige hacia la obligatoriedad, en este sentido, el departamento de recursos humanos, ha desarrollado instrumentos encaminados a dar cumplimiento a la

legislación en la materia, no obstante, todavía no se ha alcanzado el nivel de madurez y profundidad que se requiere en la organización.

Los resultados muestran que se pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el área recursos humanos. Se concluye que mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales Diccionarios que forman la estructura medular de cualquier Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias: adicionalmente se permitió planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.

En México Orizaga (2014) realizó una investigación sobre *Gestión del Talento Humano en la Universidad Públic*a, donde se tuvo como objetivo Analizar el componente teórico y administrativo involucrado en la selección, contratación y capacitación del capital humano y crear un modelo con aportación teórica y empírica que oriente en la toma de decisiones a la universidad pública. La problemática describe La administración integral del talento humano en la universidad pública da inicio desde el reclutamiento adecuado del docente que debe seleccionarse por ello, entre más coherente sea el proceso de selección (y de formación y actualización) del personal académico de una universidad pública, con el modelo académico adoptado, mejor será la calidad de la educación que ofrece; por el contrario, en la medida que se separen modelo y proceso, se estará alejado la probabilidad de alcanzar la calidad deseada.

Los resultados muestran para el ingreso y permanencia del personal docente seleccionado bajo los criterios que se señalen en el modelo que se proponga, buscará que se realicen conforme a los méritos que el docente demuestre y en cumplimiento a la función administrativa que toda organización debe realizar. Se concluye La calidad educativa depende de múltiples factores, la asociación entre las variables modelo educativo y proceso de reclutamiento (y modelo y formación y actualización) del personal académico, se debe asumir como deseable para contribuir a la calidad educativa en las universidades, también Los procesos de selección de personal docente universitario, son de suma relevancia ya que a través de ellos es que sería posible garantizar que se cumpla con los perfiles de inicio del sistema.

Nivel Nacional

En Lima Abad y Bermúdez (2010) realizaron un estudio sobre la *Retención del Talento: Conociendo a Mi Gente*, donde se tuvo como objetivo proponer herramientas que permitan identificar los principales motivadores blandos de los colaboradores de la organización, estableciendo un modelo de Gestión de Retención del Talento. La problemática describe que la apertura de los mercados y los cambios en el mercado laboral exigen que las organizaciones de hoy, conozcan al talento humano en todos sus aspectos, cómo se desenvuelven dentro de las organizaciones, en sus equipos de trabajo, en el entorno que los rodea, dentro de sus familias y con ello poder reconocer qué es lo que realmente los motiva, los hace sentirse valorados y en consecuencia ser más eficientes

Los resultado muestran que las emociones finalmente son el catalizador que permitirá obtener grandes resultados en la organización, y es ahí donde radica la importancia de conservar y crear

vínculos emocionales en el talento humano, ya que los empleados emocionalmente involucrados logran conexiones emocionales con el cliente, lo cual permitirá generar resultados exitosos y contribuir al fortalecimiento de la marca. Se concluye que el modelo de retención requiere invertir tiempo para conocer a las personas y lograr crear el vínculo emocional entre los colaboradores y la empresa, para crear el sentido de pertenencia que permita fidelizar al Talento Humano, sin embargo no garantiza de retener a todos los Talentos, porque finalmente la decisión dependerá de los colaboradores, la empresa sólo puede crear las condiciones adecuadas para que los colaboradores se sientan motivados según sus estilos, objetivos, inclinaciones, fortalezas y debilidades.

En este sentido, el contar con información en Caja Trujillo respecto a las necesidades de los trabajadores de la empresa es necesario para tomar decisiones sobre acciones correctivas que beneficien a la financiera a través de una gestión del capital humano de acuerdo a la necesidad de los colaboradores y los requerimientos de la empresa.

En Ayacucho De La Cruz (2010) realizó un estudio sobre la *nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de huamanga*; donde se planteó como objetivo analizar que las acciones de motivación y programas de incentivos influyen de manera positiva en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga. La problemática planteada fue que el entorno afecta a las empresas y a los recursos humanos donde la gestión de potencial humano en estas instituciones financieras no enfatizan en la cultura de añadir valor a los servicios, desgano generalizado y falta de imaginación creativa y los empleados no están motivados, no tienen los

incentivos esperados, sus esfuerzos no son reconocidos lo cual repercute de manera negativa en los desempeños laborales.

Los resultados mostraron con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal. Se concluye la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos de multidisciplinarios, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados.

En este sentido, se puede decir que los incentivos y la motivación en Caja Trujillo tienen una gran importancia ya que influyen de manera positiva en el desempeño de los trabajadores, y para ello se debe establecer estrategias adecuadas y manteniendo un ambiente de trabajo adecuado.

En Sapito Álvarez (2012) realizaron una investigación sobre *Influencia del Talento Humano y la Gerencia en la Empresa Privada Dentro la Provincia de Sapito, Periodo 2012-2017*, donde se tuvo como objetivo determinar en qué medida del Talento Humano influye en el trabajo de las Empresas Privadas dentro de la Provincia de Sapito en el año 2012. La problemática describe que el adiestramiento del recurso humano, es el elemento del servicio de la gestión dela gerencia, que las empresas no consideran importante tratar, es necesario que todo

trabajador se sienta involucrado con la empresa, porque ésta le proporciona ciertos beneficios básicos para su formación, los cuales son motivadores, según la organización donde se desenvuelva laboralmente, más no necesariamente cumple con los requerimientos que el trabajador espera de la empresa para la que presta sus servicios.

Los resultados muestran el adiestramiento de personal es vital para las empresas, en especial para las organizaciones que brindan diferentes servicios a la comunidad, ya que el mismo es esencial para el buen desenvolvimiento del Recurso Humano y por ende la calidad que se le puede ofrecer los clientes en la prestación de servicios. se concluye que las empresas, con sus recursos Humanos bien capacitados y con formación permanente, no sólo porque van a estar seguros de que atenderán las necesidades de sus clientes a plenitud, sino que adicionalmente mejoran la calidad de vida de estas personas, lo cual trae como consecuencia que trabajen con satisfacción, con mística y con alta implicación, es decir a medida que las organizaciones se concienticen de la necesidad de invertir en su recurso humano.

En Lima Ortiz (2012) realizó un estudio sobre *Impacto del Desarrollo del Talento Humano Como Motor Principal del Clima Organizacional*, donde se tuvo como objetivo identificar y explicar la realidad del desarrollo del talento humano como motor principal del clima organizacional en las pequeñas empresas en el Distrito de Chincha Alta de la Provincia de Chincha del año 2012. La problemática que las pequeñas empresas del Distrito de Chincha Alta en su gran número no toman interés en el desarrollo del talento humano haciendo su clima organizacional cada vez es más deplorable y pobre, a su vez las personas no sienten compromiso e identificación con su empresa;

de no mejorar ésta realidad su recurso más valioso irá en busca de nuevas oportunidades donde sí le brinden oportunidad de desarrollo y éste entregue su dedicación, compromiso e identificación.

Los resultados muestran que sí hace falta de un plan sistemático de la organización siendo el proceso de desarrollo integral, espiritual y profesional de las personas en deficiencia; teniendo como efecto la falta de identificación con la empresa y su desarrollo personal. Se concluye que las pequeñas empresas realicen un análisis de las gestiones correspondientes del talento humano en la provincia de Chincha, puesto que es un lugar muy cálido en relaciones humanas, esto hará que el clima organizacional se mejore y sea vista o vivida de manera compactada, además los seres humanos por naturaleza se manifiestan complejos, en gustos, en vivencias, en experiencias, por lo tanto cada uno de ellos es una historia por resolver, se sugiere que tengan reuniones de camarería para que las relaciones personales se entrelacen aún más.

En Lima Manzuelos (2013) realizó un estudio sobre *Efectos de la Aplicación de un Modelo por Competencias en la Selección de Personal Docente en la Institución Dedicada a la Enseñanza de Idioma*; donde tuvo como objetivo analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones. Se planteó responder qué efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución, la sostenibilidad en el tiempo de una institución, depende de las personas que la conforman por ser poseedoras de talentos, cualidades personales, conocimiento y experticia con las que pueden responder al cambio constante de un mundo globalizado.

Los resultados mostrados fueron que el grado de las competencias iniciales que el candidato trae consigo, permite anticipar si tendrá un desempeño exitoso, así como identificación de posibles fallos en su proceso de adaptación y desempeño; además, que la aplicación del modelo por competencias favorece la evaluación de factores críticos de éxito personal por grados, lo que permite anticipar la calidad de desempeño futuro dentro del contexto institucional. Se concluye que el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos y es visto como una herramienta estratégica para el logro de metas de la organización. Esta percepción podría fundamentarse en que el modelo fue diseñado con la participación de un alto número de miembros de la institución y tomando en cuenta las necesidades, objetivos y competencias del docente ideal, lo que permitiría una evaluación más específica y ajustada al contexto institucional.

En este sentido, se puede decir que una adecuada selección de personal en Caja Trujillo favorece a la organización, ya que se contaría con colaboradores con las competencias necesarias para desarrollarse de manera eficiente en el puesto de trabajo; de esta manera se estaría dando valor a la empresa a través de un trabajo con buenos resultados.

Nivel Local

En Chiclayo Chimoy y Fustamante (2012) realizaron una investigación sobre la *Influencia de la motivación basado en el modelo de gestión por competencias para mejorar la satisfacción laboral del personal de Scotiabank, Banca de Negocios - Oficina Central Chiclayo, 2012*; donde se analizó el problema en un organismo privado que debe apuntar para servir al desarrollo humano como factor fundamental que para lograr un mejor servicio de calidad al cliente. Su objetivo fue determinar si existe influencia de la motivación laboral al personal de

Scotiabank, Banca Negocios – oficina central Chiclayo, en el área banca negocios, aplicando el modelo de gestión por competencias al personal de Scotiabank para mejorar la satisfacción laboral.

Los resultados muestran que como respuesta del ambiente donde realizan su trabajo es Buena, representando el 77,50% de la población objetivo, así como el grado de motivación que percibe por parte de la empresa es Buena, representando el 67,50%. Concluye que la empresa debe realizar actividades de integración, que permitan al personal socializarse más, así mismo realizar un plan de Motivación orientada al personal el cual se realice cada trimestre; además, que es importante crear las condiciones adecuadas como el ambiente tanto físico como tecnológico, para que permita al personal tener un mejor desempeño de sus actividades.

En este sentido, en Caja Trujillo, con el fin de tener un personal satisfecho con su trabajo y como parte de la gestión del talento, es necesario establecer estrategias para mantener motivados a sus colaboradores con el fin de contar con un personal comprometido con la organización.

En Chiclayo Febres y Alarcón (2014) realizaron un estudio sobre la *Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing – Chiclayo*, donde se tuvo como objetivo elaborar un modelo de gestión por competencias en una empresa de marketing Chiclayo. La problemática describe que las políticas en las empresas están cambiando, los colaboradores ya no son valorados solo por su preparación académica y experiencia, sino por las actitudes y habilidades que poseen, esto permite realizar la gestión de desempeño, donde la preparación académica no tiene la misma relevancia que antes, sino que se atiende a ciertas cualidades personales como la iniciativa, el dinamismo, el trabajo en grupo, la

orientación al cliente y otros, por todo esto, en el contexto actual de toda empresa surge la necesidad de establecer el nivel de competencias de sus trabajadores, y así crear un modelo de gestión para el desarrollo organizacional.

Los resultados muestran que en el análisis estructural se encontró la desorganización interna y la inexistencia de un modelo de gestión por competencias, también que no contaba con un área de recursos humanos u otras de similares características, esto se evidenció el desinterés por parte de las pequeñas empresas, también los colaboradores se encontraban desorientados con respecto a las definiciones de competencias, la cual no podían desarrollarlas por la falta de claridad y objetividad sobre las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo. Se concluye que con la ejecución del modelo de gestión por competencias cada colaborador podrá superarse como ser humano y como trabajador, ya que cada proceso definido en el plan de desarrollo permite potenciar competencias en ellos, ya sea a través del cumplimiento de las diferentes actividades establecidas, o por la motivación.

En este sentido, como parte de las estrategias de gestión del talento en Caja Trujillo, es necesario no sólo valorar la preparación académica y experiencia de las personas, sino también las actitudes y habilidades que poseen, es decir las competencias que tienen y son necesarias para la empresa.

En Chiclayo Díaz y Flores (2014) realizaron una investigación sobre un *Plan de Retención del Talento Humano para Mejorar la Competitividad Empresarial de* ANYA Contratistas Generales S.R.L de la ciudad de Chiclayo, 2014; donde se tuvo como objetivo proponer el plan de retención del talento humano para mejorar la competitividad empresarial de ANYA contratistas generales S.R.L de la ciudad de

Chiclayo. En la problemática se describe que en la empresa Anya Contratistas Generales se presenta una discrepancia entre los puestos de trabajo y la preparación de los trabajadores que la ocupan, lo que ha ocasionado la fuga de personal valioso para la empresa debido a que se presentan mejores oportunidades laborales, muchas veces en empresas de la competencia. Esta situación afecta a la empresa al tener que buscar personal que genere valor a Anya Contratistas Generales.

Los resultados muestran que en la empresa ANYA contratistas generales S.R.L no se cuenta con un plan de retención del talento humano lo que no le permite ser más competitivo en el mercado al perder a personal que genera valor a la empresa: además, se determinó que los factores que influyen en la competitividad se dan principalmente por la falta de acciones que retengan al personal que es valioso para la organización trayendo como consecuencias ser menos competitiva que otras empresas del sector. Se concluye que el plan de retención de talento humano está dado por la necesidad de la empresa de generar valor en sus actividades de tal forma que se pueda ser más competitivo en el sector construcción con personal talentoso y que puede hacer crecer a la empresa.

En este sentido, la gestión del talento es muy importante en Caja Trujillo puesto que va a generar ventajas que aran a la empresa más competitiva en un mercado donde existen muchas opciones para los clientes (competidores).

En Chiclayo Febres y García (2014) realizaron una investigación sobre *Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing – Chiclayo*, donde se tuvo como objetivo implementar el modelo de gestión por competencias en una empresa de marketing. La problemática que la globalización de las operaciones,

la competitividad en el mercado, la búsqueda de la satisfacción del cliente, las continuas mejoras tecnológicas, etc. impulsan el cambio de enfoques respecto a la administración, sobre todo en lo referente a la gestión del talento humano, como alternativa para hacer frente a los avances de la humanidad, donde es preciso concordar las estrategias organizacionales con la consecución de metas y objetivos empresariales, siendo imprescindible optimizar las capacidades del personal, reorientando en unos casos y capacitando en otros, con la finalidad de volverlas acordes con los fines de cada organización.

Los resultados muestran la inexistencia de un modelo de Gestión por competencias un área de Recursos Humanos o de índole similar, debido a la falta de organización y equidad en los subprocesos de la gestión del talento humano. Se concluye que el modelo de gestión por competencias desarrollado en esta investigación, es susceptible de mejorar continuamente o cada vez que haya una modificación relevante en la estructura como un nuevo puesto, eliminación de puesto, creación de un área y otros, también con la ejecución de este modelo, cada colaborador podrá superarse como ser humano y como trabajador, ya que cada proceso definido en el plan de desarrollo permite potenciar competencias en ellos, ya sea a través del cumplimiento de las diferentes actividades establecidas, o por la motivación que cada mentoring y el coach trasmiten.

2.2. Estado del Arte

Quispitupac y Mateo (2014) en su estudio sobre la elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en la gestión del talento humano para líderes, manifiestan que el talento humano es la capacidad del colaborador de agregar valor intelectual a la empresa, como resultado directo de sus competencias, habilidades técnicas y experiencia, todo lo cual llevara al logro de los objetivos

organizacionales, las empresas no siempre se encuentran preparadas para realizar una Gestión del Talento estratégica porque no cuentan con un proceso de seguimiento a los planes de acción o con un adecuado proceso de control de la información de manera confiable e inmediata.

Galvis (2014) en su investigación sobre la gestión del talento humano y la productividad de la mano de obra de la industria metalmecánica de ciudad de Tulcán, menciona que en la actualidad es muy evidente mirar como la administración del recurso humano ha tenido un giro significativo que va en beneficio de los trabajadores, como se conoce en años pasados las empresas solamente se enfocaban a sus procesos productivos y a los resultados que cada uno arrojaba, dejando a un lado al recurso humano siendo este el factor más importante en toda organización.

De acuerdo a Galvis (2014) hoy en día las empresas lo que buscan es tener personal calificado y que este posea conocimientos sobre las actividades que se desarrollan en ellas, donde un buen modelo de gestión del talento humano es la base fundamental para que los trabajadores sean eficientes y puedan aportar en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por las empresas, es necesario diseñar este modelo ya que básicamente estará elaborado con una estructura adaptable al medio y que se base en un adecuado proceso de: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y motivación, para mejorar el desempeño del talento humano y trabajar conjuntamente para llevar a la empresa al éxito.

Quiroa, (2014) en su estudio sobre toma de decisiones y productividad laboral, manifiesta que la toma de decisiones implica necesariamente tener varias alternativas para dar una mejor solución a los problemas que se tienen, donde los directivos constituyen una

parte fundamental en la organización ya que son los encargados de tomar las decisiones más importantes que determinarán el desempeño de la misma. Por esa razón, sus decisiones deben tomarse de forma correcta y para lograrlo es necesario que consideren la importancia que se tiene para influir de manera positiva sobre la conducta de los colaboradores de la organización a fin de tener una productividad eficiente.

Sarango (2014) realizo un estudio sobre la inteligencia emocional en la toma de decisiones como herramienta para la toma de decisiones, menciona que la inteligencia de negocios es una solución que permite organizar y convertir gran cantidad de datos de una empresa en formación útil, a través de la generación de reportes, pronósticos y escenarios que ayudan al análisis del negocio y apoyen el proceso de toma de decisiones, además con el crecimiento acelerado de internet, intranet y extranet; el acceso a la información para la toma de decisiones de una empresa ya no se ve limitada solo a los empleados o ejecutivos de una organización sino que también es compartida con otras partes comerciales de interés, tales como clientes, proveedores y socios comerciales.

2.3. Base teórica científicas

2.3.1. Gestión del talento

López y Grandío (2005) manifiestan que es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo.

De acuerdo a Matos (2004) la gestión del talento humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una

mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. Asimismo el autor manifiesta que el fin principal en la gestión del talento consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano; como todo proceso la gestión humana es dinámica, interactiva e integral, de manera que permita tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades.

Cuesta (2010) manifiesta que la gestión del talento humano, comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por personas que trabajan.

Chiavenato (2009) afirma que el talento humano está dotado de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

Para Chiavenato (2009) administrar el talento humano se convierte cada en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa tener talentos, la diferencia entre personas y talentos está en que un talento es siempre un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento; para ser un talento la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore. El talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa en la actualidad.

Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial

El desafió de las organizaciones hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo que es muy importante para toda la organización y no solo del área de recursos humanos.

2.3.1.1. Dimensiones de la gestión del talento

Perfil del Empleado. Proporciona la información sobre la distribución de edades y sexo de los empleados, número de empleados que trabajan en los departamentos de producción, distribución, tecnología de información, ventas, marketing y administración. (López y Grandío, 2005)

Rotación del Personal. La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una

institución; se expresa en índices mensuales o anuales. (López y Grandío, 2005)

Educación. Muestra información sobre la formación académica de los empleados y su experiencia (no cualificados, cualificados, doctores, con experiencia internacional, etc.). (López y Grandío, 2005)

Compromiso y Motivación. Porcentaje de empleados que sienten un reconocimiento explícito en la empresa, porcentaje de empleados que consideran que sus opiniones son tenidas en consideración o que están satisfechos con su entorno de trabajo, etc. (López y Grandío, 2005)

Formación. Como tal el objetivo de la formación es: Suscitar nuevos conocimientos, Actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimiento y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo. (López y Grandío, 2005)

Resultado. Satisfacción global con el trabajo desempeñado. Generalmente se mide a través de un índice de satisfacción del empleado. (López y Grandío, 2005)

2.3.1.2. Capacitación y desarrollo del talento

Para Chiavenato (2009) la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores. En la actualidad, el personal también requiere habilidades en cuanto al trabajo en equipos, toma de decisiones y comunicación; conforme las empresas avanzan más en el

aspecto tecnológico, los empleados requieren capacitarse en habilidades tecnológicas y de computación como programas para el diseño se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo de publicaciones y la manufactura asistida por computadora.

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa, sin embargo en la actualidad la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio, es así que la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes y de enriquecer el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual (Chiavenato, 2009)

2.3.1.3. El proceso de capacitación.

Según Chiavenato (2009) la capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos significa alcanzar el desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales; teniendo en cuenta que el proceso de capacitación se debe ver con cautela, mucho más en estos

tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente, la capacitación es un proceso continuo y pasa por 4 etapas:

Diagnóstico de las necesidades de capacitación: La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida, incluyendo cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias.

Diseño del programa de capacitación: Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización

Ejecución del programa: La conducción, implantación y ejecución del programa donde existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

Capacitación en el puesto: es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto, puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales, la dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo.

Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto; las habilidades pueden variar desde las técnicas como programación de computadora, hasta las interpersonales como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización y juegos de empresas, uno de los formatos más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada.

2.3.1.4. Calidad del talento humano

Chiavenato (2009) afirma que la calidad del talento humano se entiende el perfil general que debe cumplir un individuo, en cuanto a sus calidades humanas. Teniendo las siguientes características:

Habilidades: Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán poseer al menos las siguientes habilidades:

Capacidad para aprender. Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral; las personas que poseen esta habilidad tienen estas características: Captan y asimilan con facilidad conceptos e información.

Realizan algún tipo de estudio regularmente.

Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.

El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo.

Adaptación al cambio. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

Trabajo en equipo. Es la capacidad de trabajar con otros para de manera adecuada para conseguir metas comunes.

Visión de futuro. Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas

2.3.1.5. Factores de la retención del talento humano.

Chiavenato (2009) menciona que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se

caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales. Por un lado están los aspectos ambientales que repercuten en los sentidos y que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por el otro lado están los aspectos ambientales que afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. Los factores a tener en cuenta para la retención al talento humano son:

Higiene laboral

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas.

Salud ocupacional

Al tratar acerca de salud es decir que no hay enfermedad; sin embargo, los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar riesgos en el trabajo; además entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una

definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar y las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales. La salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional. Los administradores deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico; un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado.

Estrés en el trabajo

El estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea. El autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias y los cobros, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, el ánimo bajo de los colegas, la falta de perspectivas de progreso profesional y la insatisfacción personal no sólo acaban con el buen humor de las personas, sino que también provocan estrés en el trabajo. El estrés es la suma de perturbaciones orgánicas y psíquicas que provocan diversos agentes agresores, como los traumas, las emociones fuertes, la fatiga, la exposición a situaciones conflictivas y problemáticas. El estrés provoca ansiedad y angustia.

Calidad de vida

La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social, donde la calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos en el centro de trabajo la calidad de vida implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización y, obvio, la calidad y la productividad pasan obligatoriamente por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno; esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen.

Gestión por competencias del talento humano

Cuesta (2010) menciona que la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas "serán capaces de hacer" en el futuro, asimismo la gestión de competencias es la concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (talento humano) implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

2.3.2. Toma de decisiones

Según Morgenstern (2008) se pueden considerar cuatro dimensiones de las clases de decisiones que se pueden tomar: a). El

nivel del conocimiento de los resultados; b). El nivel de la programabilidad; c). Los criterios para la toma de decisiones; y, d). El nivel de impacto de la decisión. Conocimiento de los resultados. Una consecuencia o resultado define lo que ocurrirá si se elige una alternativa o un curso de acción en particular. La toma de decisiones puede estar basada en resultados o consecuencias que pueden conocerse con certeza; consecuencias que se conocen con una probabilidad de ocurrencia (riesgo); y, consecuencias desconocidas o con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).

Para Robbins (2004) decidir significa elegir entre varias alternativas, para poder tomar una decisión se requiere que existan diversas opciones de cursos de acción, aunque sean dos o más elementales o primarias; si o no, actúo o no actúo, dejo las cosas como están o hago un cambio.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones está en el proceso de transformación de la información en acción, donde la información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. Asimismo el autor manifiesta que la realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente.

Para Bastons (2004) decidir es el conjunto de interacciones que podemos llevar a cabo con un entorno concreto no está unívocamente fijado; para resolver un problema disponemos de diferentes posibilidades de acción, cada una de las cuales puede producir

diferentes reacciones o acontecimientos que darán lugar a satisfacciones diferentes. La toma de decisiones es el proceso de selección de una alternativa o curso de acción, donde cada alternativa posee una estructura compuesta por tres tipos de elementos:

Acciones: acontecimientos cuya ocurrencia depende de la gente,

Reacciones: acontecimientos cuya ocurrencia no depende de decisor; a veces se denominan simplemente sucesos que son el efecto que producen las acciones en el entorno.

Consecuencias: el efecto que producen las reacciones de decisor.

2.3.2.1. Dimensiones de la toma de decisiones.

Morgenstern (2008) describe las siguientes dimensiones en cuanto a toma de decisiones en la empresa:

Programabilidad. Las decisiones pueden ser programadas o no programadas. Las decisiones programadas se basan en un conjunto de reglas o procedimientos de decisión, e implican la toma de decisiones bajo certeza, en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano. Las decisiones no programadas no tienen reglas o procedimientos pre -establecidos: los cambios de las condiciones son tales que no se pueden formular reglas de decisión.

Criterios para la toma de decisiones. Un modelo de toma de decisiones que describa la manera cómo se pueden tomar las decisiones puede ser un modelo normativo o descriptivo. Por ejemplo, el modelo económico clásico es un modelo normativo, porque asume la completa racionalidad del que toma la decisión, con información completa sobre las alternativas y la optimización del valor esperado como meta.

Impacto de la decisión. La toma de decisiones organizacionales puede darse: o por la reducción de conflictos y por atención secuencial de las metas; o por la elusión de la incertidumbre, buscando evitar el riesgo y la incertidumbre; o por el método de la búsqueda de problemas en el que la búsqueda de soluciones es estimulada por los problemas; o por el aprendizaje organizacional, en el que el sistema de información es un factor de reconciliación del nivel de ejecución y el nivel de aspiración; o por la toma de decisiones por el método incremental que es una variación del concepto de satisfacción en el que la toma de decisiones se reduce a pequeños cambios en las políticas y procedimientos existentes.

2.3.2.2. Etapas del proceso de toma de decisiones

Robbins (2005) afirma que la toma de decisiones es la selección entre alternativas, donde el proceso de toma de decisiones se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a estudiar con mayor profundidad las diversas etapas a seguir para un mayor conocimiento del proceso:

La identificación del problema: el proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que

puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe.

La identificación de los criterios para la toma de decisiones: una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

La asignación de ponderación de criterios: los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

El desarrollo de alternativas: consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

Análisis de las alternativas: después de haber desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe

analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

Selección de una alternativa: este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

Implantación de la alternativa: mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

La evaluación de la efectividad de la decisión: a través de esta etapa final se podrá evidenciar el resultado del proceso de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

2.3.2.3. La eficacia y la racionalidad en la toma de decisiones

Según Bastons (2005) la eficacia es capacidad de una alternativa de acción para producir la satisfacción perseguida por el agente; es decir, el grado en que la alternativa soluciona el problema, diciendo que la mejor alternativa es la más eficaz. El grado de eficacia de una alternativa depende, del grado o esfuerzo que presenta la acción para realizar la operatividad de la alternativa, la efectividad de la acción para producir la reacción del entorno y el valor de la satisfacción producida por la reacción.

La racionalidad significa maximizar la eficacia de las acciones, ser racional es elegir la alternativa que se considera más eficaz.

La eficacia y la racionalidad no tienen por qué coincidir la racionalidad es una característica de las decisiones a priori; en cambio, la eficacia es una característica a posteriori, donde es posible tomar decisiones muy racionales con bajo grado de eficacia; mientras que también pueden tomarse decisiones poco racionales y que resulten eficaces.

2.3.2.4. Factores para tomar una mejor decisión

Espíndola (2005) manifiesta los factores positivos más importantes que hay que considerar en la toma de decisiones:

Visión: hoy día, tanto psicólogos como empresarios estudian el concepto de visión como un elemento de suma importancia en el desarrollo de las sociedades. Podemos definir la visión como la manera en que dotamos de sentido al tiempo

para así cumplir nuestras metas en el futuro. Por lo tanto, tener visión es ver mentalmente hacia el futuro y tener un ideal de cómo queremos ser. En consecuencia, vemos en el tiempo una oportunidad de realización y no solamente una confusión de problemas; las oportunidades sólo se dan para quienes están preparados para recibirlas y tienen la tenacidad de seguir adelante con sus propósitos, Por el contrario, quienes tienen visión no se apartan de sus metas, ven los problemas presentes como algo incidental, prevén el curso de sus acciones y hacen planes a largo plazo.

Conocimiento: el conocimiento es otra variable fundamental en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. El conocimiento debe extenderse a varias áreas:

El conocimiento de uno mismo: implica conocer las propias fortalezas y debilidades que sin duda alguna afectan tus decisiones y la manera en que encaras los problemas, tanto en el ámbito personal como en el ámbito del trabajo. Desafortunadamente, no nos conocemos bien a nosotros mismos porque generalmente tendemos a justificar nuestras acciones; por ello, necesitamos la ayuda de los demás y oír con atención lo que piensan de nosotros, tratando de evaluar objetivamente si tienen razón o no.

El conocimiento de los demás: generalmente tenemos prejuicios acerca de los demás; confiamos demasiado o, por el contrario, desconfiamos de ellos, muchas veces nos desanimamos cuando los demás no reaccionan como quisiéramos.

El conocimiento de la especialidad profesional: aunque parezca ocioso decirlo, debemos profundizar en nuestros estudios y no conformarnos con lo que recibimos en clase. Aun dentro de nuestra carrera debemos buscar áreas específicas en las cuales profundizar. Se ha visto que las personas de éxito son las que dominan áreas del conocimiento; así, son las mejores en algo y por eso son seleccionadas para los mejores puestos.

El conocimiento y aprecio de la cultura: adquirir una cultura amplia nos permite relacionar los conocimientos con el todo y disfrutar más de nuestro mundo; nos permite relacionarnos con personas distintas, fomenta la tolerancia y nos hace sensibles. Asimismo, la cultura nos permite ser más creativos al darnos los elementos para relacionar cosas distintas, la cultura, además, nos da visión y metas superiores para las que se puede vivir.

Calidad: Calidad quiere decir actuar o desempeñarse lo mejor posible, utilizando al máximo nuestros recursos, hacer algo con calidad no quiere decir hacer las cosas perfecta, personas que hacen lo mínimo para cumplir los requisitos de trabajo o de tareas encomendadas; otros piensan que, mientras la idea sea buena, pueden presentarla, y descuidan los medios para comunicarla de manera eficaz, a pesar de que muchas buenas ideas no logran impactar porque la calidad de la presentación fue pobre.

Creatividad: es un punto esencial en la toma de decisiones, aunque nuestros productos y acciones tengan mucha calidad, si no tienen creatividad pueden estar en desventaja frente a productos y acciones novedosas, para poder

ser creativos, primero debemos deshacernos de los obstáculos psicológicos que nos limitan.

Oportunidad: la oportunidad puede definirse como la mejor utilización de nuestros recursos para abrir áreas de acción en la realidad y que nos conduzcan a nuestros objetivos.

2.3.2.5. Habilidades sociales para la toma decisiones

Espíndola (2005) afirma que tomar decisiones implica una interacción continua con otros seres humanos, gracias a los demás podemos desarrollarnos y encontrar razones para vivir, en consecuencia vital desenvolvernos socialmente para contribuir con el cambio y desarrollo de la comunidad. A continuaciones algunas habilidades sociales en toma de decisiones:

Actitud de escucha. Implica interesarse en los problemas y opiniones de los demás esta actitud se demuestra haciendo preguntas y comentarios acerca de lo que dice el otro, y sugerencias cuando así conviene.

Actitud de ayuda. Conlleva, entre otras cosas, animar al otro cuando tiene proyectos positivos por realizar, o bien, cuando está deprimido, aconsejarlo positivamente y ayudarlo en acciones concretas para su beneficio. Se ha visto que los pueblos que progresan están constituidos por personas que colaboran entre sí y se interesan vivamente por los problemas de los demás.

Trabajo en equipo. Esta habilidad está muy descuidada, a pesar de su importancia, y entraña el hecho de ser tolerante con los demás y, a veces, sacrificar los intereses personales por el

bien del equipo; no ser una carga para el grupo con actitudes de indolencia, impaciencia o agresividad; participar activamente, y cumplir sin pretextos los compromisos contraídos.

Reconocimiento. Es importante aplaudir y reconocer los pequeños o grandes logros de otros; reconocer verbalmente sus virtudes y habilidades y, sobre todo, no burlarse de los demás, aunque sus ideas puedan parecer extrañas o distintas. Se ha visto que la cultura de la burla promueve el subdesarrollo, limita la creatividad y genera sentimientos de impotencia y minusvalía.

Habilidad para negociar. Consiste, entre otras cosas, en tomar en cuenta los intereses y deseos de los demás cuando se requiere su ayuda o tomar una decisión en grupo que sea favorable a las ideas propias. En una buena negociación todos salen ganando, aunque unos puedan lograr más beneficios que otros. Para mejorar en esta habilidad es básico que consideres lo que puedes dar a cambio y lo que otros te pueden brindar. Implica conocer lo que piensan los demás y entender plenamente sus puntos de vista ("ponerte en los zapatos del otro").

Comunicación clara y efectiva. Para lograrla se requiere un orden lógico en las exposiciones y argumentar con razonamientos sólidos. Recuerda además que el manejo amplio del lenguaje es el que te permitirá relacionarte bien con los demás y abrir puertas en tu futura profesión. Es importante que venzas el miedo a hablar en público y que los demás confíen en ti, lo cual lograrás por medio de una conducta transparente y un manejo veraz y honesto de la información.

2.3.2.6. Pensamiento estratégico en la toma de decisiones

Espíndola (2005) manifiesta que desde el punto de vista de los logros, dos tipos de planeación. Una de ellas es la que se ocupa de la organización y control de hechos que ya están definidos y que constituyen parte de la rutina de una organización o de una persona. Puede implicar acciones nuevas, pero en esencia se refiere a asuntos que suponen pocos riesgos. En cambio, existe otra planeación que lleva consigo el crecimiento y el planteamiento de situaciones novedosas a la que podemos llamarla planeación estratégica, y lleva consigo una constante toma de decisiones, con respecto a cada una de sus fases. Esta planeación es la que nos interesa, dado que la primera se deriva, a lo largo del tiempo, de ésta. La planeación estratégica encierra los conceptos vistos con anterioridad: visión, calidad, creatividad, conocimiento y oportunidad, puestos en un proceso lógico y coherente que nos permita controlar, prevenir riesgos y así alcanzar nuestras metas. La planeación estratégica, que puede aplicarse tanto a organizaciones como a las personas en lo individual, consta de las siguientes etapas:

Análisis estratégico: en el análisis estratégico debemos tener claro nuestras decisiones con respecto a:

Clarificar la misión de una empresa o persona: esta fase tiene que ver con el concepto de visión, una empresa o una persona que se diversifique en demasiadas áreas y de una manera asistemática puede perder el sentido de sus acciones e incursionar en campos desconocidos y arriesgados que le conduzcan al fracaso. Tener en claro la misión significa optimizar

todos nuestros recursos en lo que realmente somos hábiles y conocemos (y que, desde luego, nos motive).

Analizar las oportunidades externas: esto consiste en explorar nuevos nichos para desarrollar nuestros productos o nuestro trabajo. En un momento dado esto puede significar la creación de mercados. Por ejemplo, algunas pequeñas empresas lograron tener éxito respondiendo a necesidades del mercado muy específicas que no cubrían las grandes compañías, con el análisis de las oportunidades externas implica el conocimiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus necesidades reales y potenciales.

Analizar los riesgos que se corren: toda acción humana está sujeta a riesgos causados por las circunstancias, los imprevistos y el avance de la competencia, una persona que planifica bien es capaz de prever los riesgos que corre y, en consecuencia, toma medidas para evitarlos o controlarlos, una persona así visualiza los mejores y los peores escenarios para hacer un uso adecuado de sus recursos. En el mejor de los casos elabora estrategias a prueba de riesgos.

Determinar fortalezas y debilidades: de nada sirve tener muchas oportunidades si no estamos preparados para aprovecharlas. Países en desgracia se han levantado hasta ocupar lugares prominentes en el mundo, gracias a que sus recursos morales les posibilitaron aprovechar las más mínimas oportunidades. Todos tenemos fortalezas, ya sea conocimientos, voluntad, recursos, relaciones sociales, creatividad, ¿Cómo podemos sacar el máximo beneficio de ellas?. También tenemos debilidades: pereza, ignorancia, falta de visión, dependencia de los otros, desorden, falta de recursos.

Generar opciones estratégicas y seleccionar las mejores: este es el punto crucial, ya que para establecer estrategias se deben tener en cuenta todos los puntos anteriores; un punto inherente a la planeación estratégica es el de la estrategia para cada uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un "plan de juego" que le permita lograr sus objetivos a largo plazo. Puesto que no existe una estrategia que dé resultados óptimos para todos los competidores en un mismo negocio, cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Establecer objetivos de mediano y largo alcance: para que la planeación sea realista se debe fijar objetivos concretos con el fin que se pueda ir controlando cada fase del proceso y visualizando tú desarrollo. Los objetivos pueden planearse a un año, a tres años y luego a siete años.

2.4. Definición de la terminología

Eficiencia. Es la relación existente entre los resultados que obtenemos y el nivel de inversión para obtenerlos. (Gubman, 2000 p.32)

Especialista. Persona experta en una materia determinada. (Chiavenato, 2006 p.234)

Formación del personal. Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma. (Chiavenato, 2006 p.234)

Incentivos. Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y

obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas. (Chiavenato, 2006)

Liderazgo. Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a conseguir los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2006)

Motivación. Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente. (Chiavenato, 2006)

Retención del talento. Es involucrar un proceso en donde la planeación en gestión humana se alinee a las políticas de la organización en función de la estrategia general de la empresa para competir en un mercado, cuyo panorama difiero de lo que era hace algunos años en donde no había la amenaza constante de una competencia global y no se presentaba lo que para muchos era imposible en países desarrollados como los ciclos de recepción económica. (Fernández, 2007)

Talento humano. Se refiere a la capacidad de entender y desempeñar una ocupación, señalando con ello que una persona talentosa es quien se caracteriza por ser inteligente o apto para una determinada ocupación. (Chiavenato, 2006)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

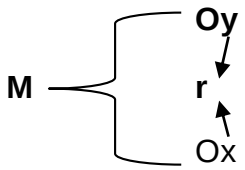
Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, porque se analizó el problema, y se estableció nuevos criterios para poder responder a las causas del porque ocurren los fenómenos o hechos y las condiciones en las que este se está dando para establecer la semejanza entre la gestión del talento y la toma de decisiones. Ñaupas y Mejía (2013) explican que la investigación descriptiva se utiliza para establecer diferencias y/o semejanzas entre variables en función a una situación.

También es de tipo correlacional puesto que se determinó la relación de la gestión del talento en la toma de decisiones de la empresa en estudio. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. De acuerdo a Ñaupas y Mejía (2013) manifiestan que la investigación correlacional se utiliza cuando se quiere establecer el grado de correlación entre una variable dependiente (Y) y una variable independiente (X).

Diseño de Investigación

No experimental, porque se demostró la hipótesis a través de métodos estadísticos. El diseño de la investigación correlacional fue el siguiente:



Donde:

M = Muestra de trabajadores de Caja Trujillo

O_x = VI: Gestión del talento

O_y = VD: Toma de decisiones

r= es el coeficiente de correlación entre Ox y Oy.

3.2. Población y Muestra

La población estuvo conformada por 55 trabajadores de la Caja Trujillo, sucursal Izaga, los mismos que conformarán la muestra en estudio por tratarse de una muestra pequeña, es decir, no se requiere de ningún tratamiento estadístico para su cálculo por tratarse de un muestreo no probabilístico; por lo tanto, la muestra estuvo conformada por 55 trabajadores de Caja Trujillo.

3.3. Hipótesis

Hi: La gestión del talento tiene relación con la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.

H_0: La gestión del talento no tiene relación con la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.

3.4. Variables

Variable independiente: Gestión del talento.

López y Grandío (2005) manifiestan que es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo.

Variable dependiente: Toma de decisiones.

Según Morgenstern (2008) se pueden considerar cuatro dimensiones de las clases de decisiones que se pueden tomar: a). El nivel del conocimiento de los resultados; b). El nivel de la programabilidad; c). Los criterios para la toma de decisiones; y, d). El nivel de impacto de la decisión. Conocimiento de los resultados. Una consecuencia o resultado define lo que ocurrirá si se elige una alternativa o un curso de acción en particular. La toma de decisiones puede estar basada en resultados o consecuencias que pueden conocerse con certeza; consecuencias que se conocen con una probabilidad de ocurrencia (riesgo); y, consecuencias desconocidas o con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).

3.5. Operacionalización

Tabla 4.5.1

Operacionalización variable independiente

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento de recolección de datos
GESTIÓN DEL TALENTO	Perfil del Empleado	Características del empleado	Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario.
	Rotación del Personal	Nivel de abandono	
	Educación	Nivel de valoración experiencia	
		Nivel de reconocimiento de logros	
	Compromiso y Motivación	Nivel de compromiso y motivación	
	Formación	Nivel de capacitación	
	Resultado	Nivel de satisfacción con los resultados	

Tabla 4.5.2

Operacionalización variable dependiente

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento de recolección de datos
TOMA DE DECISIONES	Conocimiento de los resultados	Certeza de la decisión	Las decisiones tomadas en su trabajo son acertadas y se logra cumplir con objetivos propuestos	Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario.
		Probabilidad de ocurrencia (riesgo)	En su puesto de trabajo en Caja Trujillo le permiten tomar decisiones que implican algún nivel de riesgo	
		Consecuencias desconocidas con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).	Usted cuenta con la información necesaria para tomar decisiones con el menor grado de incertidumbre posible	
	Programabilidad	Decisiones programadas	En su trabajo en Caja Trujillo usted toma decisiones en función a reglas y procedimientos	
		Decisiones no programadas	En su trabajo en Caja Trujillo usted toma decisiones en función a cambios de las	

		situaciones presentadas con los clientes o la organización
Criterios para la toma de decisiones	Modelo normativo	La empresa cuenta con modelos normativos donde se indique cómo se debe tomar las decisiones en Caja Trujillo
	Modelo descriptivo	Usted cuenta con información completa sobre alternativas de decisiones que se debe tomar en Caja Trujillo
Impacto de la decisión	Reducción de conflictos	Las decisiones tomadas en su trabajo siempre han terminado o reducido situaciones de conflicto
	Atención secuencial de las metas	Usted tiene facultades para tomar decisiones en función al logro de metas en su trabajo en Caja Trujillo
	Elución de la incertidumbre	Usted está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir el riesgo respecto a problemas que se presentan en la organización

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos:

Análisis: este método se utilizó para poder analizar detalladamente los datos e información relacionada con la investigación, tanto de la temática de las variables como de los resultados estadísticos que se obtendrán. Bernal (2006), sostiene que este método es un procedimiento mental mediante el cual un todo complejo se descompone en sus diversas partes y cualidades.

Inductivo – deductivo: este método sirvió para poder llegar a las conclusiones de la investigación en función a los objetivos establecidos. De acuerdo a Bernal (2006), es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

Técnicas:

Encuesta: La técnica de recolección de datos fue la encuesta, con esta técnica se dio lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos. La encuesta, de acuerdo a Bernal (2006) se fundamentó en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparó con el propósito de obtener información de las personas.

Análisis de documentos: Técnica que se basó en revisión bibliográfica que tiene como propósito analizar material impreso. Se usó para la elaboración del marco teórico del estudio, con el propósito de contrastar y completar los datos. Ñaupas y Mejía (2013) explican que en esta fase exploratoria la investigación básica se va

incrementando, el investigador va logrando un conocimiento cada vez más cabal sobre el problema que le interesa estudiar.

Instrumento:

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario el que estuvo compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; se utilizó para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación. Ñaupas y Mejía (2013) explican que el cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas, en una cédula, que están relacionadas a la hipótesis de trabajo y por ende a las variables para verificar la hipótesis de trabajo.

3.7. Procedimiento para la recolección de datos

La información fue recogida a través del uso de la encuesta, el cual será aplicado a la muestra, con el fin de obtener información real y confiable para la investigación.

3.8. Análisis Estadístico e Interpretación de los Datos

Para el análisis de la información se empleó lo siguiente:

Cuadros estadísticos para variables.

Gráfico estadístico para las variables.

Proporciones o porcentajes para categorías de variables.

Prueba de independencia de criterios.

Para el procesamiento estadístico de datos se usó el software SPSS 20 para Windows en español y Microsoft Excel 2013. Los datos

se presentaron en tablas y gráficos estadísticos y se realizó el análisis de investigación.

3.9. Criterios éticos

En cuanto a los criterios éticos de este estudio se ha considerado los siguientes:

Credibilidad, porque se dio una aproximación de los resultados frente al fenómeno observado en la empresa en estudio.

Consistencia, porque no es posible la replicabilidad exacta de este estudio.

Confirmabilidad o reflexividad, porque los resultados de la investigación garantizarán la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes.

3.10. Criterios de rigor científico

En cuanto a los criterios de rigor científico de este estudio se ha considerado los siguientes:

Consentimiento informado, porque los participantes (muestra y propietarios de la empresa) estuvieron de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades de la realización de esta investigación

Confidencialidad, porque se aseguró la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y gráficos.

Tabla 4.1.1

Tienen el perfil adecuado los colaboradores de Caja Trujillo

	n	%
Totalmente en desacuerdo	5	9
Desacuerdo	6	11
Indiferente	4	7
Acuerdo	31	56
Totalmente de acuerdo	9	16
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

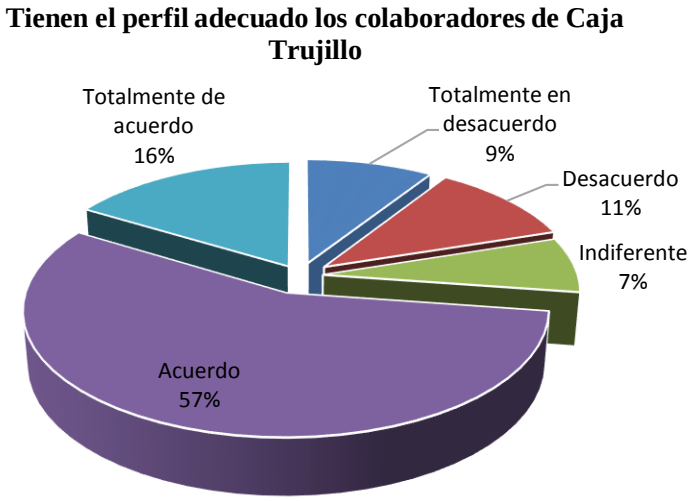


Figura 4.1.1: En el resultado se muestra que el 16% está en total acuerdo y el 57% está en acuerdo que los trabajadores de Caja Trujillo tienen el perfil adecuado para cada puesto, mientras que el 7% es indiferente y el 11% está en desacuerdo y con un 9% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.1

Tabla 4.1.2

Debido a la politica la rotación de personal en Caja Trujillo se tiene abandono de profesionales

	n	%
Totalmente en desacuerdo	5	9
Desacuerdo	37	67
Indiferente	2	4
Acuerdo	10	18
Totalmente de acuerdo	1	2
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

Debido a la politica la rotación de personal en Caja Trujillo se tiene abandono de profesionales

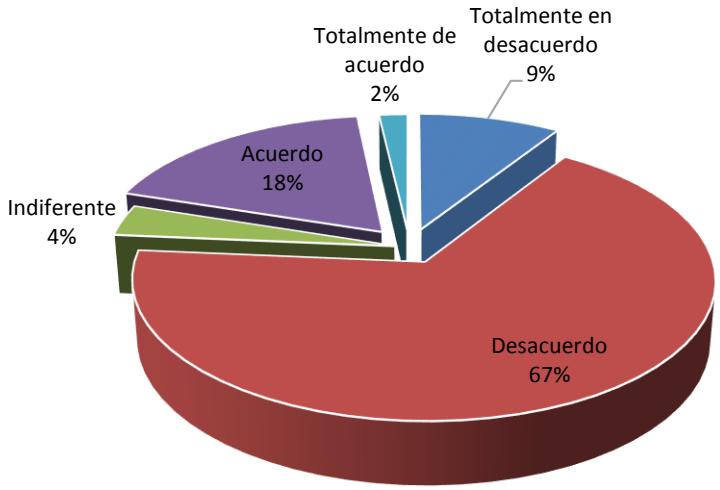


Figura 4.1.2: En el resultado se muestra que el 2% está en total acuerdo y el 18% está en acuerdo que debido a la politica la rotación de personal en Caja Trujillo se tiene abandono de profesionales, mientras que el 4% es indiferente y el 67% está en desacuerdo y con un 9% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.2

Tabla 4.1.3

En Caja Trujillo valoran la experiencia profesional de sus trabajadores

	n	%
Desacuerdo	9	16
Indiferente	5	9
Acuerdo	33	60
Totalmente de acuerdo	8	15
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

En Caja Trujillo valoran la experiencia profesional de sus trabajadores

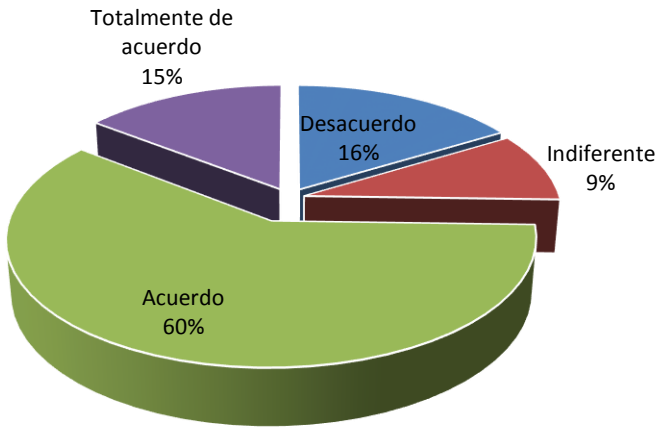


Figura 4.1.3 : En el resultado se muestra que el 15% está en total acuerdo y el 60% está en acuerdo que en Caja Trujillo valoran la experiencia laboral que tienen sus trabajadores, mientras que el 9% es indiferente, y el 16% está en desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.3

Tabla 4.1.4

Emiten boletines con los logros alcanzados en el trabajo

	n	%
Desacuerdo	10	18
Indiferente	7	13
Acuerdo	28	51
Totalmente de acuerdo	10	18
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

Emiten boletines con los logros alcanzados en el trabajo

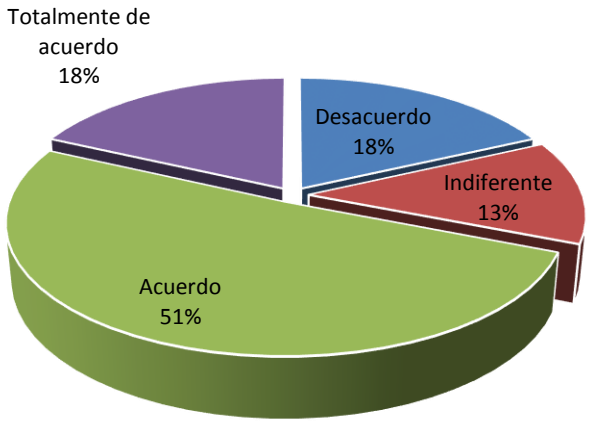


Figura 4.1.4:En el resultado se muestra que el 18% está en total acuerdo y el 51% está en acuerdo que en Caja Trujillo emiten boletines con los logros alcanzados de cada trabajador, mientras que el 13% es indiferentey el 18% esta en desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.4

Tabla 4.1.5

En el transcurso del desempeño profesional la organización reconoce los logros obtenidos

	n	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
Desacuerdo	9	16
Indiferente	6	11
Acuerdo	31	56
Totalmente de acuerdo	7	13
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

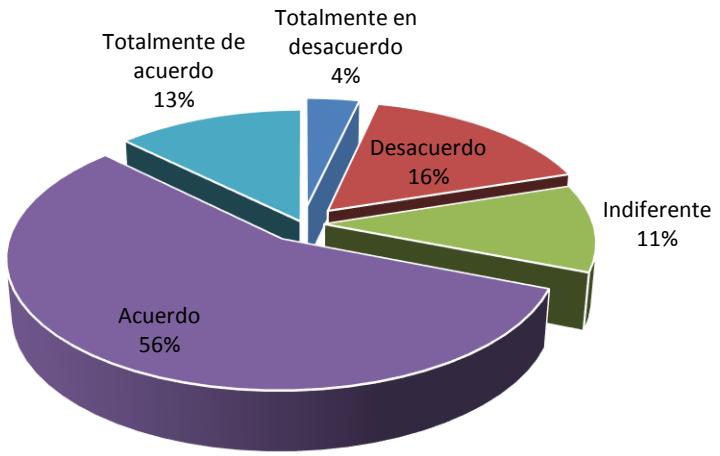


Figura 4.1.5: En el resultado se muestra que el 13% está en total acuerdo y el 56% está en acuerdo que en el transcurso del desempeño profesional reconocen los logros obtenidos por cada trabajador, mientras que el 11% es indiferentey el 16% está en desacuerdo y con un 4% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.5

Tabla 4.1.6

En Caja Trujillo toman en cuenta la opinión profesional para el desarrollo de estrategias empresariales

	n	%
Totalmente en desacuerdo	4	7
Desacuerdo	4	7
Indiferente	5	9
Acuerdo	30	55
Totalmente de acuerdo	12	22
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

En Caja Trujillo toman en cuenta la opinión profesional para el desarrollo de estrategias empresariales

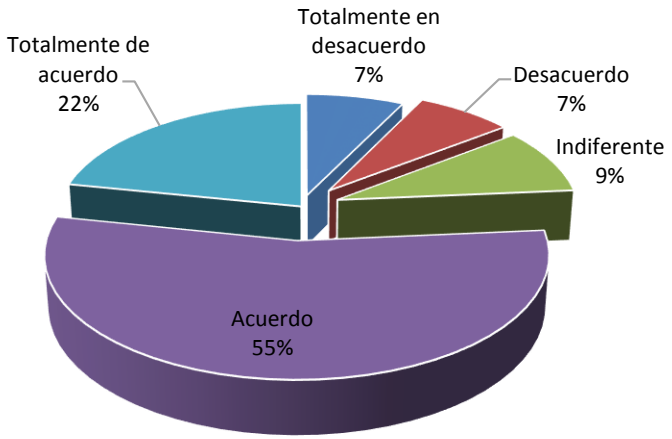


Figura 4.1.6:En el resultado se muestra que el 22% está en total acuerdo y el 55% está en acuerdo que para lograr el desarrollo de estrategias empresariales toman en cuenta la opinión profesional, mientras que el 9% es indiferentey el 7% está en desacuerdo y con un 7% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.6

Tabla 4.1.7

Satisfacción con el entorno de trabajo en Caja Trujillo

	n	%
Totalmente en desacuerdo	4	7
Desacuerdo	5	9
Indiferente	6	11
Acuerdo	28	51
Totalmente de acuerdo	12	22
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

Satisfacción con el entorno de trabajo en Caja Trujillo

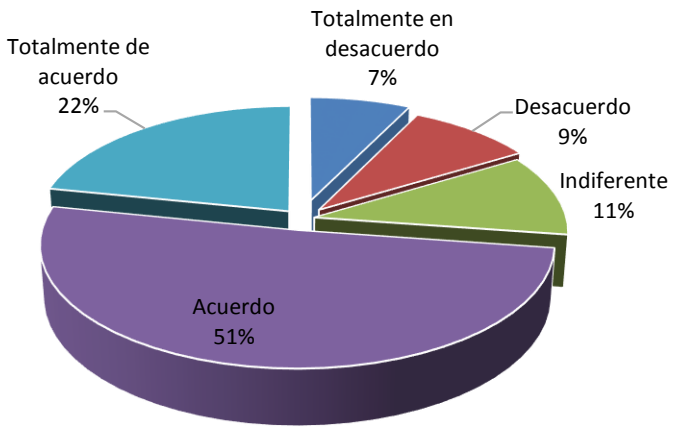


Figura 4.1.7:En el resultado se muestra que el 22% está en total acuerdo y el 51% está en acuerdo que los trabajadores se encunetran satisfechos en su entorno laboral, mientras que el 11% es indiferente y el 9% está en desacuerdo y con 7% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.7

Tabla 4.1.8

Actualización de la programación profesional de sus colaboradores a través de capacitaciones

	n	%
Totalmente en desacuerdo	6	11
Desacuerdo	3	5
Indiferente	4	7
Acuerdo	26	47
Totalmente de acuerdo	16	29
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

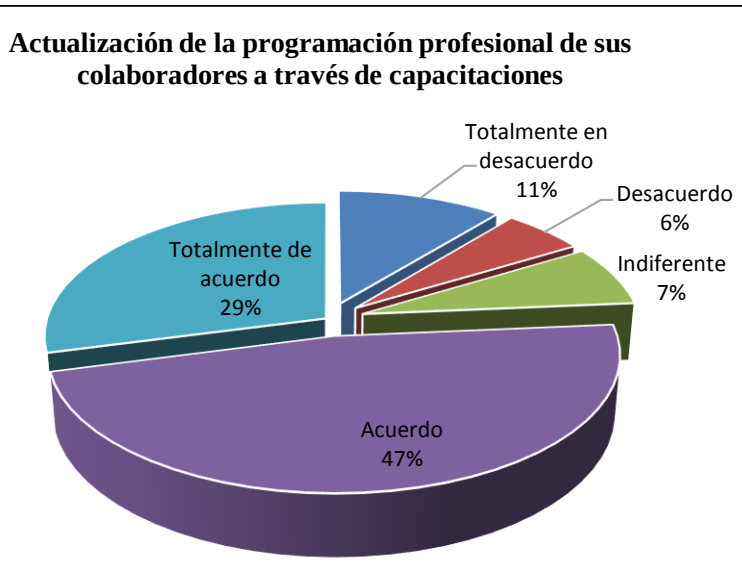


Figura 4.1.8:En el resultado se muestra que el 29% está en total acuerdo y el 47% está en acuerdo que se realizan actualizacines de programas profesionales que capaciten a los colaboradores de Caja Trujillo, mientras que el 7% es indiferente y el 6% está en desacuerdo y con 11% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.8

Tabla 4.1.9

Satisfacción con los resultados obtenidos en su trabajo

	n	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
Desacuerdo	8	15
Indiferente	4	7
Acuerdo	28	51
Totalmente de acuerdo	13	24
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

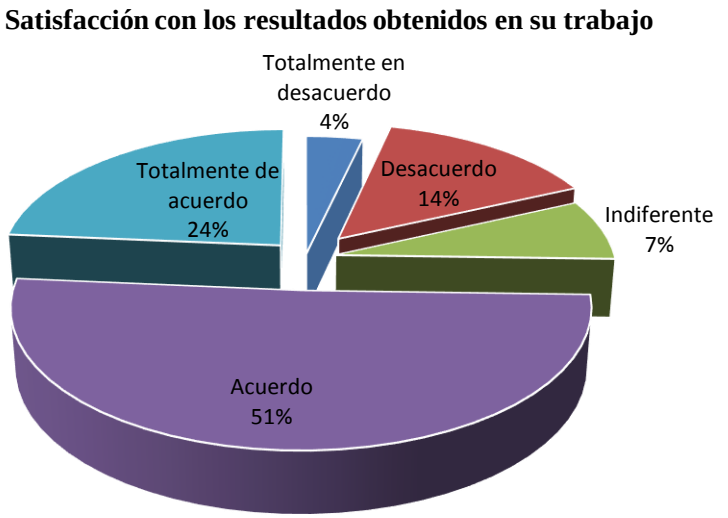


Figura 4.1.9: En el resultado se muestra que el 24% está en total acuerdo y el 51% está en acuerdo que hay una satisfacción con los resultados obtenidos en el trabajo, mientras que el 7% es indiferente y el 14% está en desacuerdo y un 4% está en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.9

Tabla 4.1.10

Se logra cumplir con los objetivos propuestos

	n	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
Desacuerdo	7	13
Acuerdo	32	58
Totalmente de acuerdo	14	25
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

Se logra cumplir con los objetivos propuestos

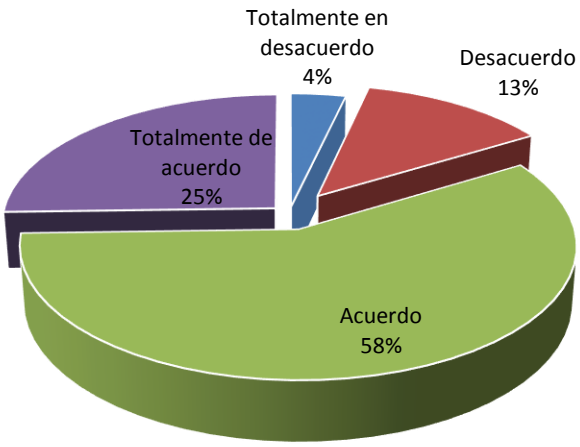


Figura 4.1.10:En el resultado se muestra que el 25% está en total acuerdo y el 58% está en acuerdo que si se logra cumplir con los objetivos propuestos, mientras que un 13% está en desacuerdo y un 4% está en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.10

Tabla 4.1.11

En Caja Trujillo le permiten tomar decisiones que implican alguna nivel de riesgo

	n	%
Totalmente en desacuerdo	4	7
Desacuerdo	4	7
Indiferente	7	13
Acuerdo	27	49
Totalmente de acuerdo	13	24
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

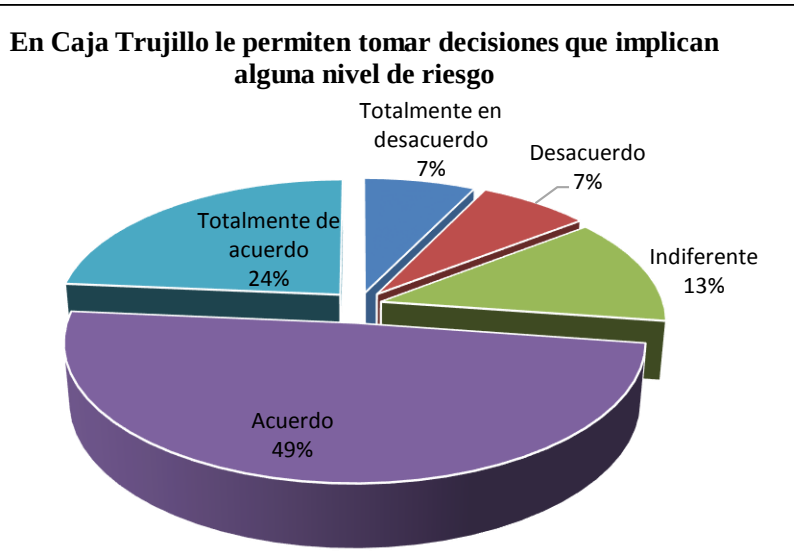


Figura 4.1.11:En el resultado se muestra que el 24% está en total acuerdo y el 49% está en acuerdo que en Caja Trujillo permiten que los trabajadores tomane decisiones que impliquen algún nivel de riesgo, mientras que el 13% es indiferente y con 7% esta en desacuerdo al igual que un 7% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.11

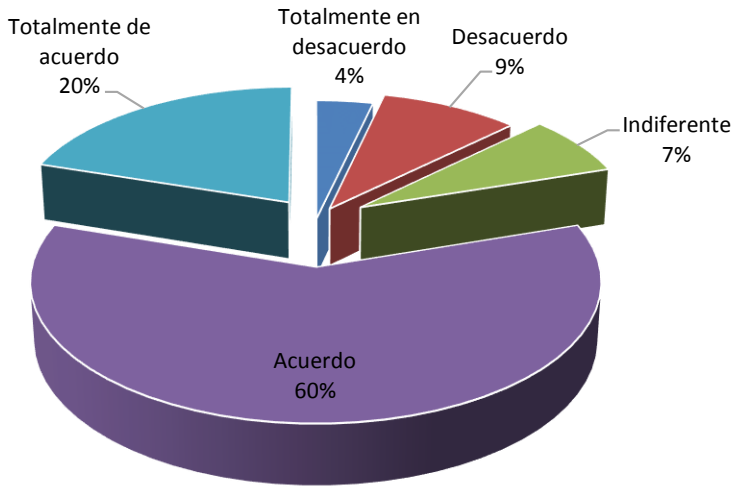
Tabla 4.1.12

Cuenta con información necesaria para tomar decisiones

	n	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
Desacuerdo	5	9
Indiferente	4	7
Acuerdo	33	60
Totalmente de acuerdo	11	20
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

Cuenta con información necesaria para tomar decisiones



FiguraFigura 4.1.13: En el resultado se muestra que el 20% está en total acuerdo y el 60% está en acuerdo que los trabajadores cuentan con información necesaria para tomar decisiones , mientras que el 7% es indiferente y un 9% está en desacuerdo y con un 4% está en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.12

Tabla 4.1.13

Toma decisiones en función a reglas y procedimientos

	n	%
Desacuerdo	6	11
Indiferente	5	9
Acuerdo	39	71
Totalmente de acuerdo	5	9
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

Toma decisiones en función a reglas y procedimientos

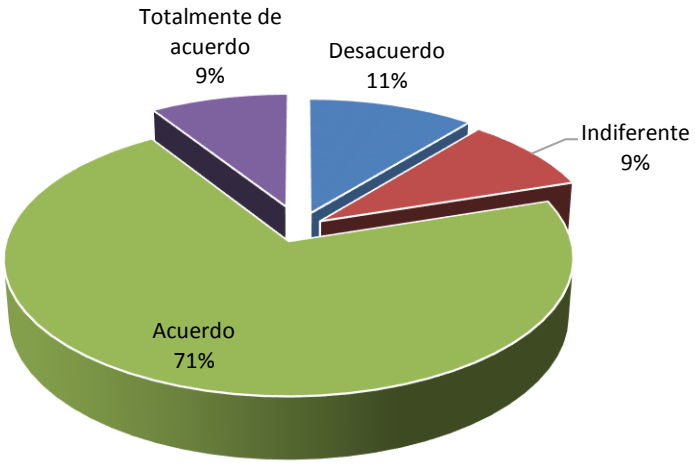


Figura 4.1.13:En el resultado se muestra que el 9% está en total acuerdo y el 71% está en acuerdo que las decisiones que toma cada trabajador es en función de reglas y procedimientos, mientras que el 9% es indiferente y un 11% está en desacuerdo

Fuente: Tabla 4.1.13

Tabla 4.1.14

Toma decisiones en función a cambios de las situaciones presentadas con los clientes

	n	%
Desacuerdo	6	11
Indiferente	5	9
Acuerdo	31	56
Totalmente de acuerdo	13	24
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

Toma decisiones en función a cambios de las situaciones presentadas con los clientes

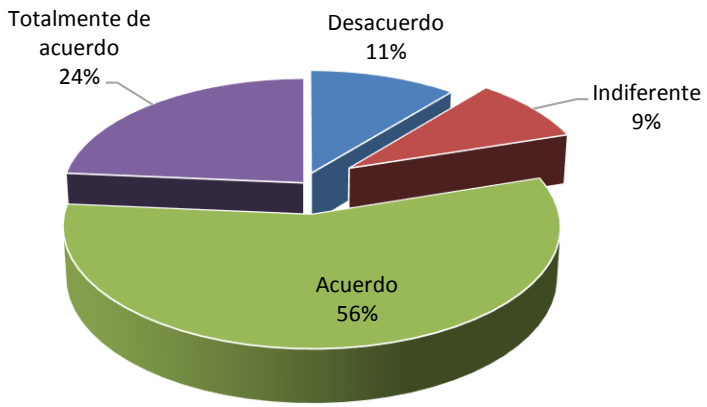


Figura 4.1.14:En el resultado se muestra que el 24% está en total acuerdo y el 56% está en acuerdo que los trabajadores toman decisiones en función a cambios en las situaciones que se les presenta con los clientes, mientras que el 9% es indiferente y un 11% está en desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.14

Tabla 4.1.15

Caja Trujillo cuenta con modelos normativos que indique como tomar decisions

	n	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
Desacuerdo	4	7
Indiferente	6	11
Acuerdo	29	53
Totalmente de acuerdo	14	25
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

Caja Trujillo cuenta con modelos normativos que indique como tomar decisiones

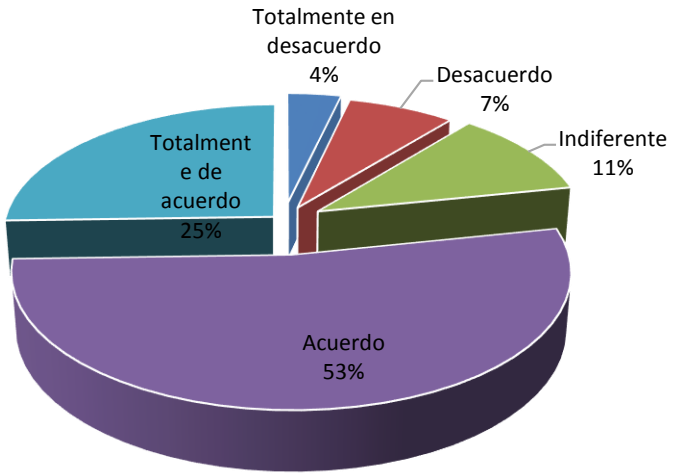


Figura 4.1.15:En el resultado se muestra que el 25% está en total acuerdo y el 53% está en acuerdo que Caja Trujillo cuenta con modelos normativos que les indique el como tomar las decisiones , mientras que el 11% es indiferente y un 7% está en desacuerdo y con un 4% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.15

Tabla 4.1.16

Cuentan con información completa sobre alternativas de decisiones que se deben tomar en la empresa

	n	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
Desacuerdo	6	11
Indiferente	3	5
Acuerdo	33	60
Totalmente de acuerdo	11	20
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal- Chiclayo. Setiembre, 2015

Cuentan con información completa sobre alternativas de decisiones que se deben tomar en la empresa

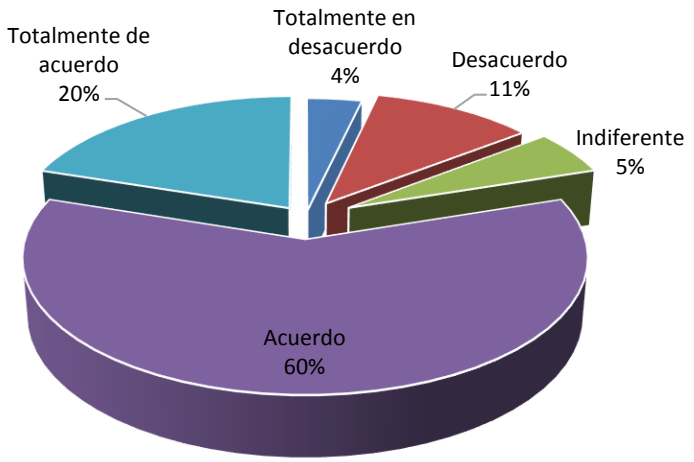


Figura 4.1.16:En el resultado se muestra que el 20% está en total acuerdo y el 60% está en acuerdo que los trabajadores cuentan con la información completa sobre las alternativas de decisiones que se deben tomar en la empresa, mientras que el 5% es indiferente y un 11% está en desacuerdo y con un 4% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.16

Tabla 4.1.17

Las decisiones tomadas en Caja Trujillo logran terminar o reducen las situaciones de conflicto

	n	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
Desacuerdo	4	7
Indiferente	5	9
Acuerdo	31	56
Totalmente de acuerdo	13	24
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

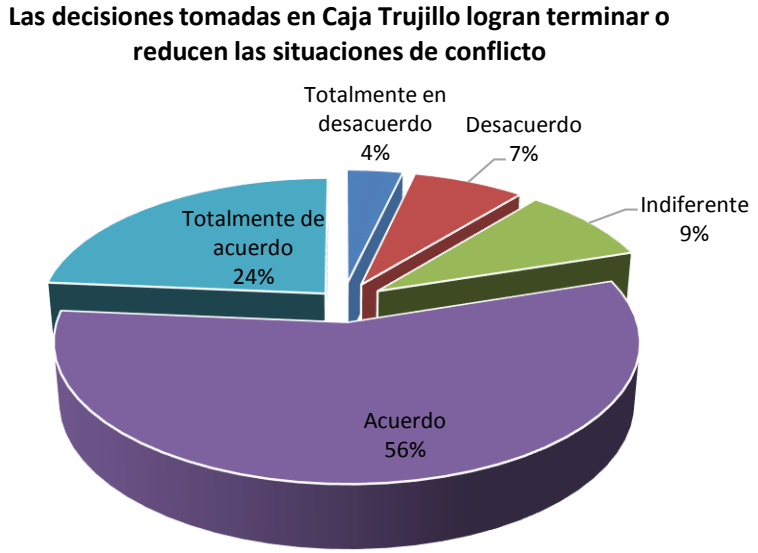


Figura 4.1.17:En el resultado se muestra que el 24% está en total acuerdo y el 56% está en acuerdo que las decisiones que se toman en Caja Trujillo logran terminan con las situaciones de conflicto, mientras que el 9% es indiferente y con un 7% en desacuerdo y un 4% está en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.17

Tabla 4.1.18

Al tomar decisiones tienen las facultades necesarias para que logren las metas en el trabajo

	n	%
Desacuerdo	8	15
Indiferente	5	9
Acuerdo	28	51
Totalmente de acuerdo	14	25
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

Al tomar decisiones tienen las facultades necesarias para que logren las metas en el trabajo

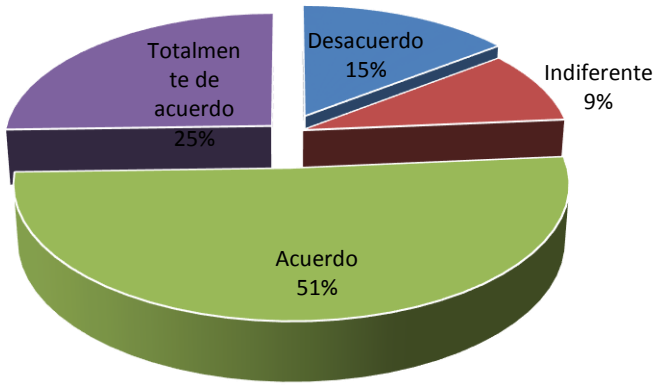


Figura 4.1.18:En el resultado se muestra que el 25% está en total acuerdo y el 51% está en acuerdo que tienen las facultades necesarias para lograr las metas en el trabajo, mientras que el 9% es indiferente y con un 15% está en desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.18

Tabla 4.1.19

Se encuentran capacitados el personal para tomar decisiones enfocados en reducir el riesgo respecto a problemas en Caja Trujillo

	n	%
Totalmente en desacuerdo	2	4
Desacuerdo	4	7
Indiferente	2	4
Acuerdo	28	51
Totalmente de acuerdo	19	35
Total	55	100

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la Caja Trujillo sucursal-Chiclayo. Setiembre, 2015

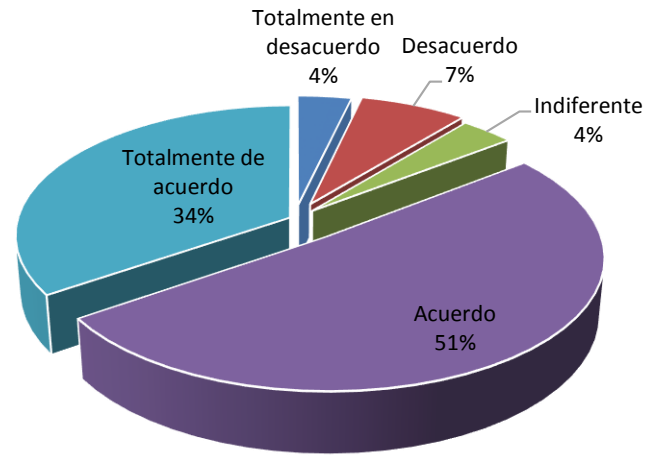


Figura 4.1.19:En el resultado se muestra que el 34% está en total acuerdo y el 51% está en acuerdo que se encuentran capacitados para tomar decisiones enfocados en reducir el riesgo respecto a problemas que pasen en la empresa, mientras que el 4% es indiferente y un 7% en desacuerdo y un 4% en total desacuerdo.

Fuente: Tabla 4.1.19

Tabla 4.1.20

Análisis de correlación de variables

		GESTION DEL TALENTO	TOMA DE DECISIONES
GESTION DEL TALENTO	Correlación de Pearson	1	**,508****
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	55	55
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	**,508****	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	55	55

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como se observa en los resultados, a través del análisis de correlación de Pearson, la relación de las variables se encuentra en un valor de 0,508; es decir, se tiene una fuerte relación moderada entre la gestión del talento y la toma de decisiones en la Caja Trujillo. Por lo tanto, se puede decir que sí existe relación entre las variables estudiadas, aceptando así Hi.

Se acepta la siguiente hipótesis:

Hi: La gestión del talento tiene relación con la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.

4.2. Discusión de Resultados

En el diagnóstico de la gestión del talento humano en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo, los resultados indican que el 16% está en total acuerdo y el 57% está en acuerdo que los trabajadores de Caja Trujillo tienen el perfil adecuado para cada puesto, mientras que el 7% es indiferente y el 11% está en desacuerdo y con un 9% en total desacuerdo (ver tabla 4.1.1); también se tuvo que el 15% está en total acuerdo y el 60% está en acuerdo que en Caja Trujillo valoran la experiencia laboral que tienen sus trabajadores, mientras que el 9% es indiferente y el 16% está en desacuerdo (ver tabla 4.1.3); el 13% está en total acuerdo y el 56% está en acuerdo que en el transcurso del desempeño profesional reconocen los logros obtenidos por cada trabajador, mientras que el 11% es indiferente, y el 16% está en desacuerdo y con un 4% en total desacuerdo (tabla 4.1.5). En este caso, la gestión del talento humano en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo es buena ya que los trabajadores están en puestos según su perfil, en la mayoría se valora la experiencia y logros. De acuerdo a Matos (2004) la gestión del talento humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización.

En el diagnóstico de la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo, los resultados indican que el 25% está en total acuerdo y el 58% está en acuerdo que si se logra cumplir con los objetivos propuestos, mientras que un 13% está en desacuerdo y un 4% está en total desacuerdo (ver tabla 4.1.10); también se tuvo que el 20% está en total acuerdo y el 60% está en acuerdo que los trabajadores cuentan con información necesaria para tomar decisiones , mientras que el 7% es indiferente y un 9% está en desacuerdo y con

un 4% está en total desacuerdo (ver tabla 4.1.12). En este caso la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo las decisiones generalmente son buenas ya que los trabajadores logran cumplir con los objetivos propuestos, además se les brinda la información que necesitan para tomar decisiones. Según Morgenstern (2008) se pueden considerar cuatro dimensiones de las clases de decisiones que se pueden tomar: a). El nivel del conocimiento de los resultados; b). El nivel de la programabilidad; c). Los criterios para la toma de decisiones; y, d). El nivel de impacto de la decisión.

En cuanto a la propuesta de estrategias de la gestión del talento humano en la toma de decisiones en la caja Trujillo - Sucursal Chiclayo, se ha obtenido que el 24% está en total acuerdo y el 51% está en acuerdo que hay una satisfacción con los resultados obtenidos en el trabajo, mientras que el 7% es indiferente y el 14% está en desacuerdo y un 4% está en total desacuerdo (ver tabla 4.1.9). En este sentido, la propuesta de estrategias de la gestión del talento humano en la toma de decisiones en la caja Trujillo - Sucursal Chiclayo es necesaria, ya que, aunque la mayor parte está satisfecho con sus resultados y logros en la empresa, existe una pequeña parte que no lo está y posiblemente estén pensando en otras opciones de trabajo, pudiendo perder así a trabajadores que pueden ser valiosos para la Caja Trujillo. Chiavenato (2009) menciona que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Plan de gestión del talento y toma de decisiones para Caja Trujillo de Chiclayo

5.1. Introducción.

Retener al talento es una de las preocupaciones vigentes de quienes dirigen empresas y particularmente es uno de los temas que más tiempo demanda a los gerentes de gestión de personas.

Las tendencias y sugerencias de expertos son variadísimas, van desde aquellos que sostienen que pensar en el empleo de por vida en estos tiempos es imposible y que es mejor acostumbrarse a vivir en la "guerra por el talento" hasta quienes sugieren puntualmente la mejor práctica para retener al personal, y lo que es más serio aún, para evitar que la competencia sea quien se lo lleve.

Retener al personal talentoso por un período largo de tiempo es posible si se logran identificar las necesidades de los colaboradores. Uno de los factores al alcance de toda organización es conocer los planes de desarrollo laboral de sus colaboradores. Aprovechar los momentos de retroalimentación de las evaluaciones o reuniones periódicas para conversar y lograr conocer las aspiraciones y los sentires actuales de los colaboradores puede evitar futuros dolores de cabeza a quienes dirigen las organizaciones.

5.2. Objetivo de la propuesta.

Mejorar la gestión del talento en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo, con el fin de que logren mejorar sus competencias y tengan la capacidad de tomar decisiones acertadas en relación a su trabajo en la empresa.

5.3. Descripción general de Caja Trujillo, sucursal Chiclayo.

5.3.1. Historia de Caja Trujillo

Han pasado más de 30 años desde que iniciamos nuestras operaciones con el claro objetivo de atender a los pequeños y medianos empresarios facilitándoles el acceso a créditos, y sirviéndoles de apoyo para poder hacer empresa en nuestro país. Como entidad microfinanciera, Caja Trujillo fue fundada el 19 de octubre de 1982, pero el 12 de noviembre de 1984 iniciamos formalmente nuestras operaciones.

Desde entonces, un largo trecho hemos recorrido. El camino no ha sido nada fácil, pero tenemos la satisfacción de decir con orgullo que estamos creciendo con el paso del tiempo. Ese crecimiento ha ido de la mano de nuestros clientes, nuestra razón de ser. Es reconfortante mirar hacia atrás y ver con orgullo cómo nuestros clientes han ganado la batalla a la adversidad y ahora son empresarios exitosos.

Durante estos 30 años, Caja Trujillo ha colaborado con el crecimiento microempresarial de miles de sus clientes, logrando consolidarse como una institución orientada al apoyo crediticio a las PYME. En estos años, no sólo hemos sido testigo del crecimiento de nuestros clientes, sino que también hemos sabido extendernos en diversas provincias del país, con el único objetivo de estar cerca de nuestros clientes, brindándoles el mejor servicio y ofreciéndoles productos de acuerdo a sus necesidades.

Nuestro proceso de expansión se inició en 1990 con la puesta en funcionamiento de la primera agencia en el centro comercial Las Malvinas, la misma que luego fue trasladada al CC Zona Franca. En 1991 iniciamos operaciones en El Porvenir, y en 1994 abrimos nuestra primera agencia fuera de Trujillo, siendo Chepén la ciudad escogida.

En el año 2001 inauguramos nuestra primera agencia fuera de la región, en la emprendedora ciudad de Chiclayo, iniciando nuestra expansión hacia otros departamentos.

Hoy estamos presentes en la costa, sierra y oriente del país, con 69 agencias y más de 59 oficinas informativas, por lo que resulta indiscutible e innegable no sólo el crecimiento de nuestros clientes, sino también el nuestro.

Ubicación de la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo.

Fuente: Google maps.

5.3.2. Misión, visión y valores de Caja Trujillo

Misión

Brindamos soluciones financieras integrales en forma rápida y oportuna, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.

Visión

Ser la mejor institución microfinanciera ágil y confiable en la generación de valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

Valores

1. Satisfacción de nuestros clientes.
2. Compromiso con el desarrollo de nuestros colaboradores.
3. Orientación a resultados, con liderazgo y trabajo en equipo.
4. Respeto, integridad y honradez.
5. Innovación y calidad continua.

5.4. Análisis de deficiencias en la gestión del talento humano en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo

Análisis de resultados más importantes	Brecha identificada según resultados		Total de la brecha	Objetivo	Estrategia de solución
	Indiferente	Desacuerdo			
Tienen el perfil adecuado los colaboradores de Caja Trujillo	7%	20%	**27%**	Mejorar el análisis del perfil del puesto de trabajo en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo	Analizar el perfil profesional del trabajador y ubicarlo en puestos adecuados a su preparación profesional
En Caja Trujillo valoran la experiencia profesional de sus trabajadores	9%	16%	**25%**	Mejorar la valoración del profesional que labora en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo	Valorar el profesionalismo del personal a través de un sistema de evaluación de desempeño para lograr la implicación con la empresa
Emiten boletines con los logros alcanzados en el trabajo	13%	18%	**31%**	Reconocer los logros obtenidos por los trabajadores de Caja Trujillo, sucursal Chiclayo	Compensar los logros obtenidos por los trabajadores a través de un sistema de incentivos
En el transcurso del desempeño profesional la organización reconoce los logros obtenidos	11%	20%	**31%**		
En Caja Trujillo toman en cuenta la opinión profesional para el desarrollo de estrategias empresariales	9%	14%	**24%**	Mejorar la participación del trabajador en el desarrollo de estrategias empresariales	Hacer partícipe al personal en el desarrollo de estrategias empresariales para hacerle sentir valorado como parte de la organización
Satisfacción con el entorno de trabajo en Caja Trujillo	11%	16%	**27%**	Mantener una buena comunicación entre trabajadores y jefes para mejorar la satisfacción con el trabajo	Establecer programas de motivación para lograr una mejor satisfacción del personal con su trabajo en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo
Actualización de la programación profesional de sus colaboradores a través de capacitaciones	7%	16%	**25%**	Tener un personal capacitado para mejorar sus competencias profesionales	Implementar programas de capacitación para mejorar las competencias profesionales de todos los colaboradores en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo
Cuenta con información necesaria para tomar decisiones	7%	13%	**20%**	Tener un sistema de comunicación interna eficiente y ágil para el personal	Establecer un programa de comunicación interna para hacer más eficiente la toma de decisiones en la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo

5.5. Desarrollo de estrategias

El desarrollo de estas estrategias están enmarcadas a un solo propósito, el de retener personal talentoso que posee la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo, para lograr un crecimiento sostenible con una mejor posición competitiva en el mercado.

Estrategia 1: Analizar el perfil profesional del trabajador y ubicarlo en puestos adecuados a su preparación profesional.

Para analizar el perfil profesional adecuado de tal forma que se ubique al colaborador en el puesto adecuado en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo, se debe solicitar lo siguiente:

Resalta logros obtenidos: brindar información sobre la formación del empleado, experiencia y funciones realizadas, en lo posible cuantitativos y demostrables. Así se tendrá hechos que validen y respalden la trayectoria y educación del empleado.

Incluir competencias y habilidades: se debe pedir que el empleado de Caja Trujillo describa algunas de sus destrezas y competencias más destacadas.

Considera solicitar competencias de liderazgo: además de las competencias naturales de cada profesión es recomendable mencionar habilidades gerenciales, estratégicas y de manejo de equipos, en el caso de haberlas aplicado en sus trabajos.

Es pertinente revisar periódicamente las perspectivas e intereses profesionales en la hoja de vida. Se debe tener en cuenta que las empresas evolucionan a medida que el mundo avanza.

Estrategia 2: Valorar el profesionalismo del personal a través de un sistema de evaluación de desempeño para lograr la implicación con la empresa.

El desempeño laboral es el rendimiento global del empleado, la mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

En este caso, la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo deberá contar con un buen sistema de evaluación que permita también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos, es decir las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

La institución antes de implementar un sistema de evaluación de desempeño tiene que buscar la forma de apoyar el proceso de evaluación por parte de la gerencia incluyéndolo dentro de sus políticas escritas que tiene la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo sobre la "Administración de Personal", es decir, incluir en ésta una sección donde se exponga todo lo referente al plan de evaluación (objetivo primordial, objetivos secundarios forma de llevarla a cabo, etc.), así como contribuir efectivamente, a través de pláticas y discusiones con el departamento de personal y otros funcionarios asesores, en la forma de evaluar, especialmente, supervisores y ejecutivos.

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados

antes de la evaluación; en este caso la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo al implementar un sistema de evaluación de desempeño para mejorar el compromiso del personal con el desarrollo organizacional tiene a disposición utilizar varios métodos o técnicas que le permitan evaluar a su personal, la mayor parte de estos métodos o técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques, ninguna técnica es perfecta, cada una posee ventajas y desventajas. A continuación se presenta dos métodos de evaluación uno con base en el pasado y el otro con base en el desempeño futuro:

A) Método de evaluación con base en el pasado

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de saber sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

Escalas de puntuación: Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. En este caso la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo con la finalidad de retener talentos podrá acostumbrar vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales que es de suma importancia para el personal; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Listas de verificación: Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

Método de selección forzada: El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo

Método de registro de acontecimientos notables: El método de registro de acontecimientos notables demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en este documento las acciones más destacadas positivas o negativas que efectúe el evaluado.

Escalas de calificación o clasificación conductual: Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación.

Método de verificación de campo: Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

B) Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del

empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

Autoevaluaciones

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, en mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Administración por objetivos

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mesurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y

no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

Estrategia 3: Compensar los logros obtenidos por los trabajadores a través de un sistema de incentivos.

Para compensar los logros en la Caja Trujillo, es necesario incentivar al personal con el fin de que continúe logrando sus objetivos y los de la Caja Trujillo. Los incentivos se podrían dar de dos formas: Económicos y no económicos.

a. Incentivos económicos para Caja Trujillo.

Respecto a los incentivos económicos que debe tener Caja Trujillo, sucursal Chiclayo, se pueden considerar las recompensas más extendidas y más utilizadas para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores. Como complemento al sueldo base, se suele premiar a los empleados con primas anuales, pensiones, aumentos de salario, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre muchos otros.

b. Incentivos no económicos para Caja Trujillo.

Por otro lado, los incentivos no económicos también ayudarán a que los equipos en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo se sienta a gusto en el trabajo y se mantenga comprometidos con los proyectos de la Caja Trujillo. Algunos de los incentivos no monetarios que mejor recalaran en los empleados de Caja Trujillo son:

Flexibilidad horaria: reduce el tiempo dedicado para la comida para poder adelantar la hora de salida, se debe proponer trabajar unas horas más durante la semana para tener la tarde del viernes libre o mantener la jornada intensiva en verano. Con estas opciones, entre

otras muchas otras, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores de la Caja Trujillo y se facilita la conciliación laboral y familiar.

Elección de días libres y vacaciones: esta medida también facilitará la conciliación laboral y familiar de los trabajadores. Por ejemplo, se debe hacer que aquellos que tengan hijos puedan elegir sus vacaciones coincidiendo con las de la escuela. Si se establece un equilibrio entre el trabajo y el ocio, se generará un ambiente muy positivo.

Reconocimiento de los logros: felicitar a los empleados cuando hagan un buen trabajo, ya que no cuesta nada y para ellos es una gran satisfacción. Además, así se conseguirá que el trabajador sienta que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de la empresa.

Buen ambiente: en Caja Trujillo se debe promover un clima de colaboración y confianza en el trabajo, fomentar la relajación y ser amable con todo el mundo.

Integración en la empresa: si incrementas el sentimiento de pertenencia a la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo, entonces se fomentará la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas y planes de la empresa hace que sientan mayor vinculación con ella.

Expectativas de futuro: en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo se debe incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la financiera, especialmente en épocas de crisis.

Estrategia 4: Hacer partícipe al personal en el desarrollo de estrategias empresariales para hacerle sentir valorado como parte de la organización.

Para lograr la participación de los trabajadores en el desarrollo de estrategias empresariales es necesario crear equipos de trabajo que se guíen solos, es decir que sean autodirigidos, de tal forma que puedan realizar aportes valiosos para la caja Trujillo, sucursal Chiclayo.

Organizar al personal para crear equipos de trabajo autodirigidos y potenciar los ya existentes.	Selección de las personas	Integrar a todo el personal. Analizar las habilidades, conocimientos y experiencias que necesitamos. Buscar personas con espíritu de colaboración que fortalezcan el trabajo en equipo.
	Definición de objetivos	Establecer objetivos comunes para los equipos de trabajo.
	Asignación de roles y normas	Establecer roles explícitos para que el equipo pueda actuar de manera eficiente.
	Comunicación	Mantener un diálogo fluido y claro Crear instancias para que todos los miembros puedan expresarse.
	Liderazgo	Formar líderes para que el equipo pueda trascender. Desarrollar la visión de negocio.
	Mantener cohesión	Será imperante que lo miembros se sientan atraídos e identificados con la institución y los proyecto establecidos.
	Interdependencia	Enseñar que cada integrante aprenda de los demás.

Estrategia 5: Establecer programas de motivación para lograr una mejor satisfacción del personal con su trabajo en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo.

El programa de motivación para empleados en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo, tiene por objetivo motivar para lograr un mejor desempeño, mejorar el clima de trabajo o lograr una fidelización a la empresa. Estos son algunas acciones o programas de motivación para empleados que se puede realizar en la empresa:

Premios: tienen que ver con pagas extras por lograr objetivos grupales e individuales. En tareas extras asignadas a grupos se ofrecen talonarios para un almuerzo gratuito al equipo o al miembro del equipo que haya desempeñado mejor la tarea.

Beneficios sociales: empresas regalan entradas a conciertos, exposiciones o competencias deportivas.

Flexibilidad laboral: Se deben dar días libres como por ejemplo el día del cumpleaños, los viernes por la tarde, o un mediodía a elegir en la semana, trabajo desde casa.

Equilibrio entre vida laboral y personal: La Caja Trujillo debe contratar instructores de yoga o profesores de baile para dar cursos en la empresa después del horario de trabajo.

Actividades de integración: Torneos de fútbol y de vóley, maratones o actividades como concurso de dibujos para los hijos de los empleados, entre otras.

Estrategia 6: Implementar programas de capacitación para mejorar las competencias profesionales de todos los colaboradores en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo.

Los trabajadores adquieren conocimiento y experiencia en la labor que realizan, poco a poco se vuelven más diestros y agilizan los procesos organizacionales, mientras más especializada o vital para la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo sea la función que realizan son más imprescindibles y por lo tanto debemos de preservar y aprovechar ese potencial en beneficio de la empresa.

El objetivo de la capacitación es impartir instrucción, modificar conductas y sensibilizar al personal tanto administrativo como al personal encargado de la enseñanza.

Las acciones de capacitación al personal se basan no solo en dotar de conocimientos escritos como manuales de procedimientos, políticas y normas de seguridad, sino también a través de un entrenamiento con la finalidad de poner en práctica lo aprendido teóricamente. Los programas de entrenamiento incluirán:

Capacitación gerencial, dirigida al personal administrativo que labora en las diferentes áreas de la institución.

Charlas diarias, que se realizarán antes de iniciar las actividades académicas y consistirán en charlas diarias de 5 minutos, referidas a temas de liderazgo, motivación, etc. Todos los trabajadores deberán asistir a las reuniones diarias.

Programa de Capacitación.

Objetivo	Cursos	Participantes	Horas	Costo	Responsable
Capacitar al talento humano de la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo, en las distintas áreas en las que estos se desempeñan.	Servicio al cliente. (coaching)	Todo el personal	20 horas	S/. 2400	Administrador
	Desarrollo Inteligencia emocional (coaching)	Todo el personal	8 horas	S/. 800	Gerente General
	Administración gerencial	Gerencia General	20 horas	S/. 2000	Gerente General
	Manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación.	Todo el personal	16 horas	S/. 1300	Gerente General

Estrategia 7: Establecer un programa de comunicación interna para hacer más eficiente la toma de decisiones en la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo.

Lograr la colaborar de los directivos en la implementación de una nueva organización con buenas relaciones entre trabajadores.	Transmitir una actitud de compromiso	Comunicar a la dirección la importancia de contar con un personal con buenas relaciones. Poner los recursos necesarios para generar buenas relaciones entre el personal de la institución. Revisar directamente si se cumple con el objetivo mejorar las relaciones interpersonales en la institución.
Establecer el proceso para una comunicación interna efectiva entre jefe-trabajador y trabajador-jefe.	Cambiar la comunicación horizontal actual por una comunicación efectiva entre jefe y colaborador	Organizar reuniones donde la prioridad sea la transmisión de ideas y sentimientos entre los jefes y trabajadores.
Mejorar la toma de decisiones para dar soluciones rápidas a	Reuniones de gestión participativa.	Involucrar al personal en la supervisión, valoración y

conflictos que se presentan en la institución.		planificación. Asegúrese de que todos los participantes colaboran siempre.
Hacer públicos los logros conseguidos por los trabajadores (reconocimiento).	Reconocer los logros del personal	Reconocer directamente el buen desempeño del trabajador. Reconocimiento informal usando una tarjeta o un correo electrónico. Denominación de “Trabajador del mes” por logros obtenidos.
Lograr que las actividades laborales se perciban como desafíos y retos para el crecimiento profesional del trabajador.	Delegar responsabilidades a los trabajadores	Asignar a los trabajadores responsabilidades que representen retos para ellos.
Construir un ambiente de compañerismo, y colaboración entre compañeros de trabajo.	Implementación de actividades de motivación para fortalecer el compañerismo y la colaboración.	Reuniones de confraternidad con todo el personal.

Plan de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	META (PARTICIPANTES)	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO DESTINADO
Mejorar el análisis del perfil del puesto de trabajo en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo	01.- Analizar el perfil profesional del trabajador y ubicarlo en puestos adecuados a su preparación profesional.	-Resalta logros obtenidos. -Incluir competencias y habilidades. -Considera solicitar competencias de liderazgo.	GERENTE Y ADMINISTRADOR	55 colaboradores Caja Trujillo – Sucursal Izaga	Anual	S/. 1500.00
Mejorar la valoración del profesional que labora en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo.	02.-Valorar el profesionalismo del personal a través de un sistema de evaluación de desempeño para lograr la implicación con la empresa.	-Métodos de evaluación uno con base en el pasado y el otro con base en el desempeño futuro.	GERENTE, ADMINISTRADOR Y JEFE DE RR HH		Trimestral (S/. 1000 x periodo)	S/. 4000.00
Reconocer los logros obtenidos por los trabajadores de Caja Trujillo, sucursal Chiclayo	03.-Compensar los logros obtenidos por los trabajadores a través de un sistema de incentivos.	Incentivos económicos. Incentivos no económicos.	GERENTE		Bimestral (2000 x periodo)	S/. 10000.00
Mejorar la participación del trabajador en el desarrollo de estrategias empresariales	04.-Hacer partícipe al personal en el desarrollo de estrategias empresariales para hacerle sentir valorado como parte de la organización.	Organizar al personal para crear equipos de trabajo autodirigidos y potenciar los ya existentes.	ADMINISTRADOR		Mensual (500 x periodo en material impreso y break)	S/. 6000.00
Mantener una buena comunicación entre trabajadores y jefes para mejorar la satisfacción con el trabajo	05.-Establecer programas de motivación para lograr una mejor satisfacción del personal con su trabajo en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo.	-Premios. -Beneficios sociales. -Flexibilidad laboral. -Equilibrio entre vida laboral y personal. -Actividades de integración.	GERENTE, ADMINISTRADOR Y JEFE DE RR HH		Semestral (3000 x periodo)	S/. 6000.00

Tener un personal capacitado para mejorar sus competencias profesionales	06.-Implementar programas de capacitación para mejorar las competencias profesionales de todos los colaboradores en Caja Trujillo, sucursal Chiclayo.	-Capacitación gerencial. -Charlas diarias.	GERENTE, ADMINISTRADOR Y JEFE DE RR HH CONSULTORA EXTERNA		Anual	S/. 3500.00
Tener un sistema de comunicación interna eficiente y ágil para el personal	07.- Establecer un programa de comunicación interna para hacer más eficiente la toma de decisiones en la Caja Trujillo, sucursal Chiclayo.	-Transmitir una actitud de compromiso. -Cambiar la comunicación horizontal actual por una comunicación efectiva entre jefe y colaborador. -Delegar responsabilidades a los trabajadores	GERENTE, ADMINISTRADOR Y JEFE DE RR HH TODO EL PERSONAL		Permanente	S/. 0.00
TOTAL PRESUPUESTO						**S/. 31,000.00**

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Se ha determinado la relación entre la Gestión del Talento y Toma de Decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo, a través del análisis de correlación de Pearson, la cual se encuentra en un valor de 0,508; es decir, se tiene una fuerte relación moderada entre la gestión del talento y la toma de decisiones en la Caja Trujillo. Por lo tanto, se acepta Hi que indica que la gestión del talento tiene relación con la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo

1. La gestión del talento humano en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo, es buena, sin embargo debe mejorar en los siguientes aspectos: analizar y ubicar a los colaboradores según un perfil adecuado en Caja Trujillo, valorar la experiencia profesional del trabajador, reconocer los logros del trabajador a través de boletines, el reconocimiento de los logros alcanzados, la participación de los colaboradores en el desarrollo de estrategias empresariales, la satisfacción con el entorno y la actualización de todos los colaboradores de la empresa.

2. La toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo las generalmente son buenas ya que los trabajadores logran cumplir con los objetivos propuestos, además se les brinda la información que necesitan para tomar decisiones.

3. En cuanto a la propuesta de estrategias de la gestión del talento humano en la toma de decisiones en la caja Trujillo - Sucursal Chiclayo se puede decir que es necesaria, ya que, aunque la mayor parte está satisfecho con sus resultados y logros en la empresa, existe una pequeña parte que no lo está y posiblemente estén

pensando en otras opciones de trabajo, pudiendo perder así a trabajadores que pueden ser valiosos para la Caja Trujillo.

6.2. Recomendaciones

Es importante que la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo considere la propuesta de investigación, ya que se ha comprobado de manera estadística que existe relación entre la gestión del talento y la toma de decisiones en la empresa estudiada, por lo que la propuesta sería un gran aporte en mejorar aspectos relacionados a ambas variables.

1. Se recomienda considerar las estrategias de solución establecidas en la propuesta de investigación con el fin de lograr una mejora en la gestión del talento humano en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.

2. Para la mejora de la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo se recomienda considerar el sistema de comunicación interna para hacer eficiente y ágil la información con la que cuentan los trabajadores y minimizar el riesgo.

3. Para asegurar los resultados de las estrategias es necesario realizar un seguimiento de las mismas con el fin de hacer una retroalimentación y poder realizar de esta manera acciones de mejora.

REFERENCIAS

Abad, Y. y Bermúdez, U. (2010). Retención del Talento: Conociendo a Mi Gente. Lima, Perú. Tesis de licenciatura. Recuperado de la base de datos de Red Peruana de Tesis Digitales. Recuperado el 14.04.2015 de http://delfosepg.upc.edu.pe/files/disk1/1/UPC-658.3-ABAD-2011-319-taf_rete-e.pdf

Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y el Conocimiento. Bogotá. Ediciones Ecoe. Primera: Edición.

Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. México. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta Edición.

Chimoy y Fustamante (2012) Motivación basado en el modelo de gestión por competencias para mejorar la satisfacción laboral del personal de Scotiabank, Banca de Negocios - Oficina Central Chiclayo, 2012. Pimentel, Perú. Universidad Señor de Sipán.

Febres, A. y Alarcón, M. (2014). Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing – Chiclayo. Recuperado el 08-06-15 de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/164-651-1-PB.pdf

Hernández, F. y Hernández, Z. (2011). Visión Estratégica en la Administración del Talento Humano en las Organizaciones.

Universidad de Cumana, Venezuela. Tesis de licenciatura. Recuperado el 14.04.2015 de la base de datos Cyberetesis http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1994/1/Tesis-HernandezyHernandez.pdf

Galvis, D. (2014). La gestión del Talento Humano y la Productividad de la Mano de Obra de la Industria Metalmecánica de Ciudad de Tulcán. Recuperado de : http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/147/1/140%20LA%20GESTI%C3%92N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20LA%20PRODUCCI%C3%92N%20DE%20LA%20MANO%20DE%20OBRA%20DE%20LA%20INDUSTRIA%20METALMEC%C3%80NICA%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20TULC%C3%80N%20-%20GALVIS%20MERA,%20DIANA%20MILENA.pdf

López, C. (2012). TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA. Un Enfoque de Acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera. Recuperado el 14.04.2015 de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/033_3450.pdf

López, N. (2013). Un enfoque Pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las pymes en la postmodernidad. Recuperado el 14.04.2015 de http://www.eumed.net/tesis-

doctorales/2013/njlg/TOMA%20DE%20DECISIONES%EN%20LAS%20EMPRESAS.htm

López, S. y Montes, J. (2014). Estrategias de retención del talento humano para la mejora de la competitividad empresarial de la Institución Educativa Privada ADEU Deportivo S.A.C. de la ciudad de Chiclayo. Pimentel, Perú. Universidad Señor de Sipán.

Martín, C. (2011). Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas. España. Recuperado de la base de datos http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf

Manzuelos, S. (2013). Efectos de la Aplicación de un Modelo por Competencias en la Selección de Personal Docente de una Institución Dedicada a la Enseñanza de Idioma. Recuperado el 08-06-15 de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4735/MAZUELOS_BRAVO_SANDRA_EFECTOS_IDIOMAS.pdf?sequence=1

Matos, M. (2004). Prácticas de gestión humana. Recupera el 08-06-15 de https://books.google.es/books?id=L6IZd1ykjoAC&pg=PA14&dq=gestion+del+talento+humano&hl=es&sa=X&ei=JMx1VYXGGcinNpCsgrAH&ved=0CFAQ6AEwBw#v=onepage&q=gestion%20del%20talento%20humano&f=false

Quispitupac, C. y Mateo, S. (2014). Elaboración de una Herramienta Para la Toma de Decisiones en la Gestión del Talento Humano Para Lideres. Recuperado de: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/338163/1/Tesis%20Quispitupac%20-%20Mateo.pdf

Quiroa, C. (2014). Toma de Decisiones y Productividad Laboral. Recuperado de: http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf

Santacruz, F. (2011). Análisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener el Talento Humano Dentro de la Organización. Colombia. Recuperado el 14.04.2015 de http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf

Sarango, M. (2014). Inteligencia Emocional en la Toma de Decisiones Como Herramienta Para la Toma de Decisiones. Recuperado:

repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4186/1/T1497-MBA-Sarango-La%20inteligencia.pdf.

Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y el Conocimiento. Bogotá. Ediciones Ecoe. Primera: Edición.

Martínez, M. (2013) realizó una investigación sobre *Gestión del Talento Humano por Competencias Para una Empresa de las Artes Gráficas.* Recuperado de 148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf.

Orizaga, C. (2014). Gestión del Talento Humano en la Universidad Pública. Recuperado de www.itson.mx/.../6.-_gestion_del_talento_humano_en_la_universidad_p...

Ortiz, F. (2012) realizó un estudio sobre Impacto del Desarrollo del Talento Humano Como Motor Principal del Clima Organizacional. Recuperado de http://www.monografias.com/trabajos93/desarrollo-del-talento-humano/desarrollo-del-talento-humano.shtml

Álvarez, L. (2012). Influencia del Talento Humano y la Gerencia en la Empresa Privada Dentro la Provincia de Sapito, Periodo 2012-2017. Recuperado http://es.scribd.com/doc/101044170/Tesis-de-Talento-Humano#scribd

Febres, A. y García, N. (2014) realizaron una investigación sobre Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en

una Empresa de Marketing – Chiclayo. Recuperado de http://servicios.uss.edu.pe/ojs/index.php/rcp/search/titles

ANEXOS

Anexo N° 01: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cuál es la relación de la gestión del talento y toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo?	**Objetivo General:** Determinar la relación entre la Gestión del Talento y Toma de Decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo. **Objetivos Específicos:** 1. Diagnosticar la gestión del talento humano en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo. 2. Diagnosticar la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo. 3. Proponer estrategias de la gestión del talento humano en la toma de decisiones en la caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.	Hi: La gestión del talento tiene relación con la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo. H_0: La gestión del talento no tiene relación con la toma de decisiones en la Caja Trujillo - Sucursal Chiclayo.	**TALENTO HUMANO**	Perfil del Empleado	Características del empleado
				Rotación del Personal	Nivel de abandono
				Educación	Nivel de valoración experiencia
					Nivel de reconocimiento de logros
				Compromiso y Motivación	Nivel de compromiso y motivación
				Formación	Nivel de capacitación
				Resultado	Nivel de satisfacción con los resultados
			TOMA DE DECISIONES	Conocimiento de los resultados	Certeza de la decisión
					Probabilidad de ocurrencia (riesgo)
					Consecuencias desconocidas con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).
				Programabilidad	Decisiones programadas
					Decisiones no programadas
				Criterios para la toma de decisiones	Modelo normativo
					Modelo descriptivo
				Impacto de la decisión	Reducción de conflictos
					Atención secuencial de las metas
					Elución de la incertidumbre

Anexo N° 02: Proceso de elaboración de encuesta

	VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	DEFINICION	INDICADORES		ITEMS O PREGUNTAS
INDEPENDIENTE	TALENTO HUMANO	El conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo. López y Grandío(2005)	Perfil del Empleado	Proporciona la información sobre la distribución de edades y sexo de los empleados, número de empleados que trabajan en los departamentos de producción, distribución, tecnología de información, ventas, marketing y administración. López y Grandío(2005)	Características del empleado	**1**	Los colaboradores de Caja Trujillo tienen el perfil adecuado para el puesto en el que se desempeñan
			Rotación del Personal	La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales. José Castillo Ponte (2006).	Nivel de abandono	**2**	En Caja Trujillo se tiene abandono de profesionales debido a la política la rotación del personal.
			Educación	Muestra información sobre la formación académica de los empleados y su experiencia(no cualificados, cualificados, doctores, con experiencia internacional, etc) López y Grandío(2005)	Nivel de valoración experiencia	**3**	En Caja Trujillo se valora la experiencia profesional de sus colaboradores
					Nivel de reconocimiento de logros	**4**	En Caja Trujillo se emiten boletines con los logros alcanzados respecto al trabajo de sus colaboradores.
			Compromiso y Motivación	Porcentaje de empleados que sienten un reconocimiento explícito en la empresa, % de empleados que consideran que sus opiniones son tenidas en consideración o que están satisfechos con su entorno de trabajo, etc. López y Grandío(2005)	Nivel de compromiso y motivación	**5**	Los logros obtenidos en el transcurso del desempeño profesional es reconocido por la organización
						6	La opinión profesional manifestada por los colaboradores de Caja Trujillo es tomada en cuenta para el desarrollo de estrategias empresariales
						7	Usted se considera satisfecho con su entorno de trabajo en Caja Trujillo

			Formación	Como tal el objetivo de la formación es: Suscitar nuevos conocimientos, Actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimiento y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo. (Tremblay y Simard, 2005 p.76)	Nivel de capacitación	**8**	La Caja Trujillo programa la actualización profesional a sus colaboradores a través de capacitaciones
			Resultado	Satisfacción global con el trabajo desempeñado. Generalmente se mide a través de un índice de satisfacción del empleado. López y Grandío(2005)	Nivel de satisfacción con los resultados	**9**	Usted considera que se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos en su trabajo en Caja Trujillo
DEPENDIENTE	**TOMA DE DECISIONES**	Según Oskar Morgenstern se pueden considerar cuatro dimensiones de las clases de decisiones que se pueden tomar: a). El nivel del conocimiento de los resultados; b). El nivel de la programabilidad; c). Los criterios para la toma de decisiones; y, d). El nivel de impacto de la decisión	Conocimiento de los resultados	Una consecuencia o resultado define lo que ocurrirá si se elige una alternativa o un curso de acción en particular. La toma de decisiones puede estar basada en resultados o consecuencias que pueden conocerse con certeza; consecuencias que se conocen con una probabilidad de ocurrencia (riesgo); y, consecuencias desconocidas o con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).	Certeza de la decisión	**10**	Las decisiones tomadas en su trabajo son acertadas y se logra cumplir con objetivos propuestos
					Probabilidad de ocurrencia (riesgo)	**11**	En su puesto de trabajo en Caja Trujillo le permiten tomar decisiones que implican algún nivel de riesgo
					Consecuencias desconocidas con probabilidades muy inciertas (incertidumbre).	**12**	Usted cuenta con la información necesaria para tomar decisiones con el menor grado de incertidumbre posible
			Programabilidad	Las decisiones pueden ser programadas o no programadas. Las decisiones programadas se basan en un conjunto de reglas o procedimientos de decisión, e implican la toma de decisiones bajo certeza, en razón de que todos los	Decisiones programadas	**13**	En su trabajo en Caja Trujillo usted toma decisiones en función a reglas y procedimientos

				resultados o consecuencias son conocidos de antemano. Las decisiones no programadas no tienen reglas o procedimientos pre -establecidos: los cambios de las condiciones son tales que no se pueden formular reglas de decisión.	Decisiones no programadas	**14**	En su trabajo en Caja Trujillo usted toma decisiones en función a cambios de las situaciones presentadas con los clientes o la organización
			Criterios para la toma de decisiones	Un modelo de toma de decisiones que describa la manera cómo se pueden tomar las decisiones puede ser un modelo normativo o descriptivo. Por ejemplo, el modelo económico clásico es un modelo normativo, porque asume la completa racionalidad del que toma la decisión, con información completa sobre las alternativas y la optimización del valor esperado como meta.	Modelo normativo	**15**	La empresa cuenta con modelos normativos donde se indique cómo se debe tomar las decisiones en Caja Trujillo
					Modelo descriptivo	**16**	Usted cuenta con información completa sobre alternativas de decisiones que se debe tomar en Caja Trujillo
			Impacto de la decisión	La toma de decisiones organizacionales puede darse: o por la reducción de conflictos y por atención secuencial de las metas; o por la elusión de la incertidumbre, buscando evitar el riesgo y la incertidumbre; o por el método de la búsqueda de problemas en el que la búsqueda de soluciones es estimulada por los problemas; o por el aprendizaje organizacional, en el que el sistema de información es un factor de reconciliación del nivel de ejecución y el nivel de aspiración; o por la toma de decisiones por el método incremental que es una variación del concepto de satisfacción en el que la toma de decisiones se reduce a pequeños cambios en las políticas y procedimientos existentes.	Reducción de conflictos	**17**	Las decisiones tomadas en su trabajo siempre han terminado o reducido situaciones de conflicto
					Atención secuencial de las metas	**18**	Usted tiene facultades para tomar decisiones en función al logro de metas en su trabajo en Caja Trujillo
					Elución de la incertidumbre	**19**	Usted está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir el riesgo respecto a problemas que se presentan en la organización

Anexo N° 02: Encuesta

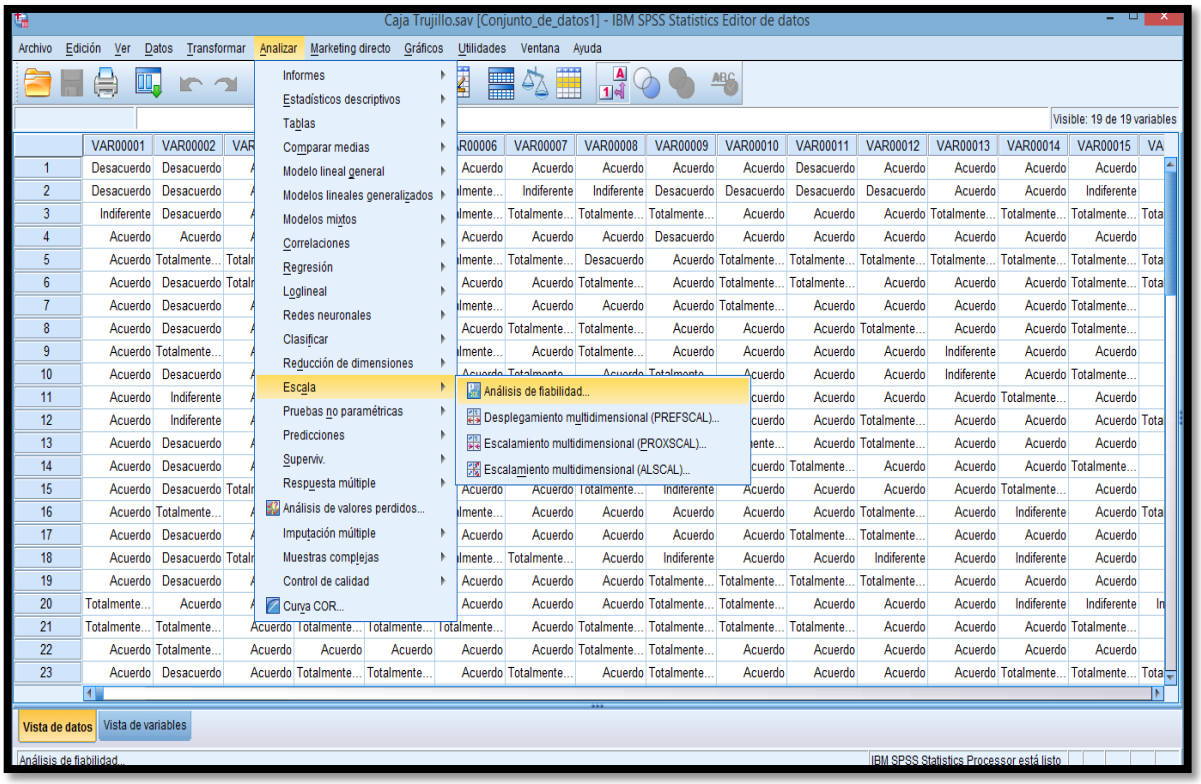
GESTIÓN DEL TALENTO Y TOMA DE DECISIONES. CAJA TRUJILLO - SUCURSAL CHICLAYO

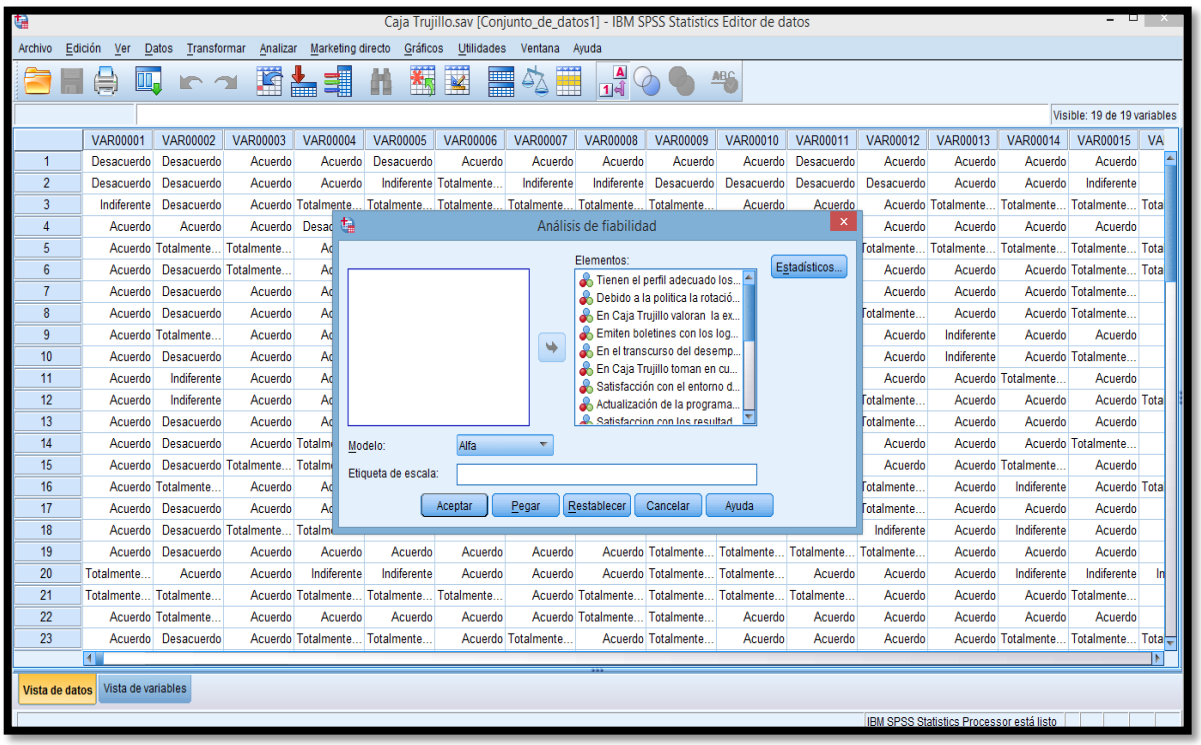
Encuesta N°:….

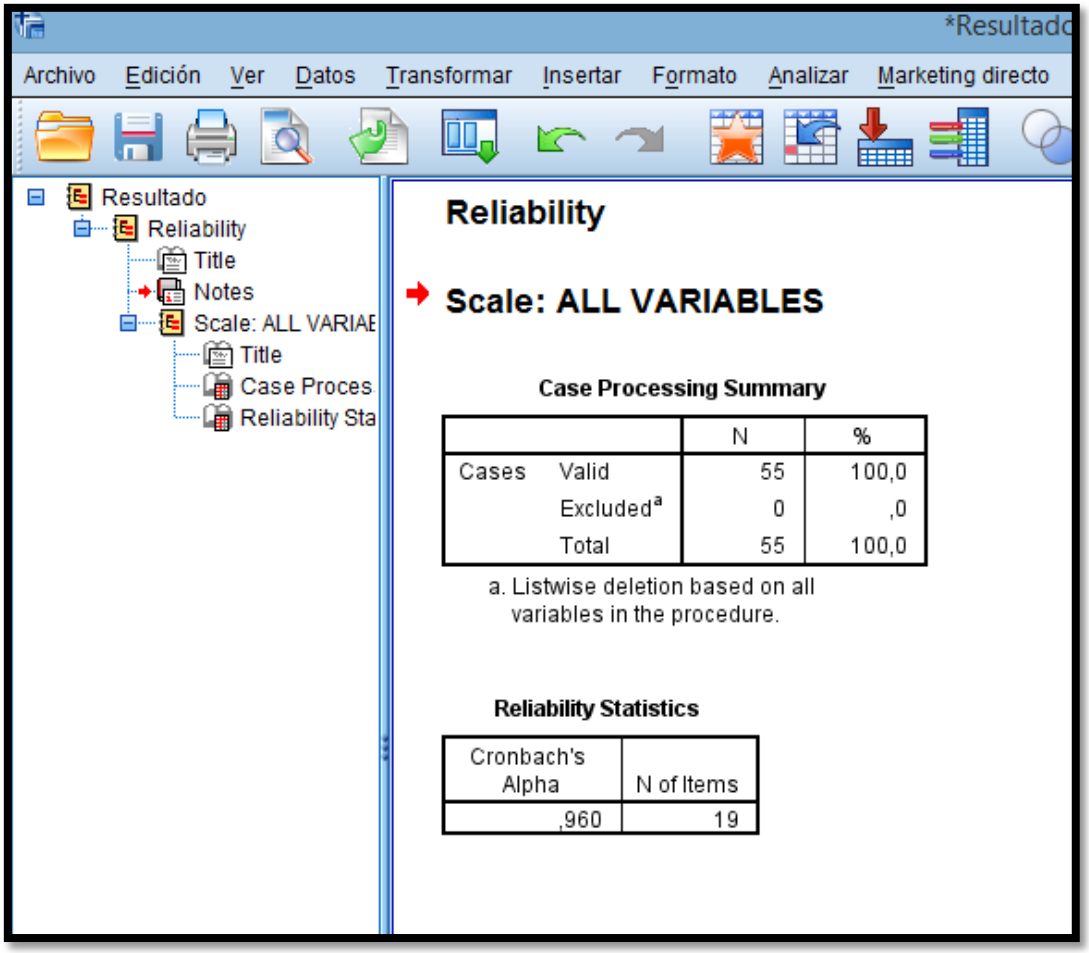
Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente, considerando lo siguiente:
TD: Total Desacuerdo
D: Desacuerdo
I: Indiferente
A: Acuerdo
TA: Total Acuerdo

	ITEMS O PREGUNTAS	TD	D	I	A	TA
1	Los colaboradores de Caja Trujillo tienen el perfil adecuado para el puesto en el que se desempeñan					
2	En Caja Trujillo se tiene abandono de profesionales debido a la política la rotación del personal.					
3	En Caja Trujillo se valora la experiencia profesional de sus colaboradores					
4	En Caja Trujillo se emiten boletines con los logros alcanzados respecto al trabajo de sus colaboradores.					
5	Los logros obtenidos en el transcurso del desempeño profesional es reconocido por la organización					
6	La opinión profesional manifestada por los colaboradores de Caja Trujillo es tomada en cuenta para el desarrollo de estrategias empresariales					
7	Usted se considera satisfecho con su entorno de trabajo en Caja Trujillo					
8	La Caja Trujillo programa la actualización profesional a sus colaboradores a través de capacitaciones					
9	Usted considera que se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos en su trabajo en Caja Trujillo					
10	Las decisiones tomadas en su trabajo son acertadas y se logra cumplir con objetivos propuestos					
11	En su puesto de trabajo en Caja Trujillo le permiten tomar decisiones que implican algún nivel de riesgo					
12	Usted cuenta con la información necesaria para tomar decisiones con el menor grado de incertidumbre posible					
13	En su trabajo en Caja Trujillo usted toma decisiones en función a reglas y procedimientos					
14	En su trabajo en Caja Trujillo usted toma decisiones en función a cambios de las situaciones presentadas con los clientes o la organización					
15	La empresa cuenta con modelos normativos donde se indique cómo se debe tomar las decisiones en Caja Trujillo					
16	Usted cuenta con información completa sobre alternativas de decisiones que se debe tomar en Caja Trujillo					
17	Las decisiones tomadas en su trabajo siempre han terminado o reducido situaciones de conflicto					
18	Usted tiene facultades para tomar decisiones en función al logro de metas en su trabajo en Caja Trujillo					
19	Usted está capacitado para tomar decisiones enfocadas en reducir el riesgo respecto a problemas que se presentan en la organización					

Anexo N° 03: Análisis de Fiabilidad






*Resultado
Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo
Resultado
Reliability
Title
Notes
Scale: ALL VARIAE
Title
Case Proces
Reliability Sta
Reliability
Scale: ALL VARIABLES
Case Processing Summary
N %
Cases Valid 55 100,0
Excluded[a] 0 ,0
Total 55 100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.
Reliability Statistics
Cronbach's Alpha N of Items
,960 19