



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE CMAC  
PIURA S.A.C. – AGENCIA BALTA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO  
DE MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autor:**

**Bach. Checa Llontop Luis Alberto**

**Asesor:**

**Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú**

**2020**



**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO**

**“ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES  
DE CMAC PIURA S.A.C. – AGENCIA BALTA”**

**AUTOR**

**Bach. LUIS ALBERTO CHECA LLONTOP**

**PIMENTEL – PERÚ**

**2020**

**“ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE CMAC PIURA  
S.A.C. – AGENCIA BALTA”**

**APROBACIÓN DE LA TESIS**

---

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara  
**Asesora Metodológica**

---

Dr. Espinoza Rodríguez Hugo Redib  
**Presidente del jurado de tesis**

---

Dr. Merino Núñez Mirko

**Secretario del jurado de tesis**

---

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos

**Vocal del jurado de tesis**

## **Dedicatorias**

A mis padres y hermanos  
que, con su amor y comprensión,  
me empujan a ser siempre  
la mejor versión de mí mismo.

A Astrydk Silva Rojas,  
por incentivar me y motivarme  
a siempre seguir mis objetivos y metas.

## **Agradecimientos**

A Dios que, mediante su infinita gracia y misericordia,  
me da la vida, la salud y los medios que me permiten lograr los planes trazados.

A mis padres por su amor y apoyo incondicional.

A mis compañeros de trabajo,  
con los cuales se hizo posible esta investigación.

A la Dra. Xiomara Cabrera Cabrera, por  
acompañarme en este proceso con amabilidad y paciencia.

Y al Mg. Pedro Carlos Pérez Martinto,  
por apoyarme desde el inicio de este largo proceso.

## **Resumen**

En la presente investigación se realizó un diagnóstico del estado actual del desempeño laboral de la Empresa CMAC Piura S.A.C. cuyo objetivo es elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano que ayude a implementar, desarrollar y evolucionar habilidades, aptitudes y conocimientos que permitan darle mejoría al problema de investigación. La investigación es de diseño descriptivo - propositivo pues busca describir la realidad problemática actual y una buena estrategia ayudará con la mejorar del problema de investigación presentado. Se aplicó una encuesta a la muestra correspondiente a 36 personas y utilizando el programa SPSS se obtuvo validez de alfa de Cronbach 0,862 y encontrando como resultados de las tablas estadísticas la falta de oportunidades de crecimiento y capacitación, desconocimiento de los planes estratégicos, no existe buena comunicación entre áreas, entre otros resultados. Partiendo de ello se construye una estrategia que consta 4 etapas que buscan gestionar el talento desde la incorporación y dar retroalimentación y seguimiento para de esta manera solucionar el problema en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización. Se concluye que elaborar una Estrategia de Gestión del talento humano ayudará a mejorar el desempeño de los colaboradores de CMAC Piura S.A.C.

**Palabras clave:** Gestión del Talento humano, Estrategia, Desempeño laboral, organización, colaborador.

## **Abstract**

In this research, a diagnosis of the current state of work performance of the Company CMAC Piura S.A.C. was made. The objective is to elaborate a Strategy of Human Talent Management that helps to implement, develop and evolve skills, aptitudes and knowledge that allow to give improvement to the research problem. The research is of descriptive - propositional design because it seeks to describe characteristics of human talent management and how to apply it correctly will help with the research problem presented. A survey was applied to the sample corresponding to 36 people and using the SPSS program we obtained validity of Cronbach's alpha 0.862 and found as results of the statistical tables the lack of opportunities for growth and training, lack of knowledge of strategic plans, no good communication between areas, among other results. Based on this, a strategy is built that consists of 4 stages that seek to manage talent from the moment it is hired and to provide feedback and follow-up, thus solving the problem in the work performance of the organization's employees. It is concluded that the elaboration of a Human Talent Management Strategy will help to improve the performance of CMAC Piura S.A.C. collaborators.

## **Keyword**

Human Talent Management, Strategy, Job performance, organization, collaborator.

## Índice

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos Previos.....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema. ....	24
1.3.1 Fundamentación teórica del proceso de gestión del talento humano y su dinámica ..	24
1.4. Formulación del Problema. ....	46
1.5. Justificación e importancia del estudio. ....	46
1.6. Hipótesis.....	47
1.6.1. Hipótesis.....	47
1.6.2. Variables, Operacionalización.....	47
1.7. Objetivos .....	48
1.7.1. Objetivos General.....	48
1.7.2. Objetivos Específicos.....	48
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO.....</b>	<b>49</b>
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	49
2.2. Población y muestra. ....	49
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....	50
2.4. Procedimientos de análisis de datos. ....	51
2.5. Criterios éticos: .....	51
2.6. Criterios de Rigor científico.....	52
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
3.1. Resultados en Tablas y Figuras.....	53
3.2. Discusión de resultados.....	67
3.3. Aporte práctico.....	68
3.3.1. Fundamentación de la Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CMAC Piura S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo, 2020. ....	69
3.3.2. Construcción de la Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CMAC Piura S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo, 2020 .....	72
3.4. Valoración y corroboración de los Resultados.....	91
3.4.1. Valoración de los resultados criterio de expertos.....	91
<b>IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>V. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>VI. REFERENCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>VII. ANEXOS .....</b>	<b>cii</b>



## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Validación del instrumento por Alfa de Cronbach.....	53
<b>Tabla 2.</b> Sexo.....	54
<b>Tabla 3.</b> Edad.....	54
<b>Tabla 4.</b> Nivel de estudio.....	55
<b>Tabla 5.</b> I Etapa: Incorporación e inducción de nuevos talentos.....	73
<b>Tabla 6.</b> II Etapa: Sistema de compensación e incentivos.....	77
<b>Tabla 7.</b> III Etapa: Desarrollo y retención del Talento.....	81
<b>Tabla 8.</b> IV Etapa: Seguimiento y retroalimentación.....	85
<b>Tabla 9.</b> Presupuesto I Etapa: Incorporación e inducción de nuevos talentos.....	88
<b>Tabla 10.</b> Presupuesto II Etapa: Sistema de compensación e incentivos.....	89
<b>Tabla 11.</b> Presupuesto III Etapa: Desarrollo y retención del Talento.....	89
<b>Tabla 12.</b> Presupuesto IV Etapa: Seguimiento y retroalimentación.....	90

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Existen dificultades en el desarrollo de tus labores. ....	55
<b>Figura 2.</b> Cumples con las tareas encomendadas. ....	56
<b>Figura 3.</b> Consideras que los objetivos y metas de tu área no son claras. ....	56
<b>Figura 4.</b> Eres eficiente en tu trabajo. ....	57
<b>Figura 5.</b> Consideras que los recursos brindados para el cumplimiento de tus funciones no son suficientes. ....	57
<b>Figura 6.</b> Eres profesional en el trabajo. ....	58
<b>Figura 7.</b> Sientes que existe un exceso de control en tu área laboral. ....	58
<b>Figura 8.</b> Orientas adecuadamente a los clientes. ....	59
<b>Figura 9.</b> Sientes que existen conflictos en tu agencia. ....	59
<b>Figura 10.</b> Eres cortés con tus compañeros y clientes. ....	60
<b>Figura 11.</b> Muestras nuevas ideas para mejorar los procesos. ....	60
<b>Figura 12.</b> Consideras que tus capacidades no son tomadas en cuenta en la resolución de conflictos. ....	61
<b>Figura 13.</b> Te anticipas a las dificultades que se presentan en tu entorno laboral. ....	62
<b>Figura 14.</b> Consideras no tener oportunidades que te permitan desarrollar tus habilidades dentro de la organización. ....	62
<b>Figura 15.</b> Consideras que no te capacitan lo suficiente. ....	63
<b>Figura 16.</b> Eres participativo en el equipo de trabajo. ....	63
<b>Figura 17.</b> Tienes dificultades para asumir el liderazgo en tu equipo de trabajo. ....	64
<b>Figura 18.</b> Planificas tus actividades. ....	64
<b>Figura 19.</b> Consideras que los indicadores de gestión que miden habilidades en desempeño de tus funciones son muy exigentes. ....	65
<b>Figura 20.</b> Priorizas tus metas y objetivos. ....	66
<b>Figura 21.</b> Te sientes desmotivado al realizar tus actividades. ....	66
<b>Figura 22.</b> Te relacionas constantemente con Supervisores y Administrador. ....	67

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática.**

Hoy en día hablar de gestión talento humano y del desempeño laboral es hablar de la columna vertebral de las organizaciones, ya que son los responsables del crecimiento y desarrollo de esta. Por lo general, un colaborador con un alto desempeño laboral es el más solicitado por la competencia en las contrataciones, ese es uno de los motivos por los cuales las empresas son el principal medio del crecimiento profesional y desarrollo del colaborador.

Una organización sin importar el rubro al que pertenecen depende netamente del cliente, sin embargo, existe una conexión considerada la más importante para su crecimiento y funcionamiento en general, este es el “colaborador” o “empleado”, el cual impulsa y atrae al consumidor y lo hace formar parte del negocio, esto a través del desempeño laboral permiten a la organización lograr los objetivos esperados.

La Gaceta Protección Laboral (2015), refiere que los colaboradores en España gastan un 30% de su rendimiento laboral en funciones diarias y tareas repetitivas que causan estrés y ansiedad, por lo que sus empresas inyectan capital en su desarrollo insertándolos en programas de capacitación y mejorando los incentivos económicos, en fin, de mejorar su ambiente laboral y mejorar su desempeño laboral en la organización.

Medir el desempeño es primordial para la organización, pero enfocarse en el talento humano lo es más, ya que al comprometerse con el crecimiento de los colaboradores estos se comprometen con el crecimiento organizacional por lo mismo su desempeño crece y su nivel laboral se vuelve óptimo para el logro de los objetivos institucionales.

Según Kotler & Kepler (2014), los colaboradores que se sienten comprometidos con la organización respetan sus lineamientos y cuando esto sucede se vuelven un activo con mucho valor para una empresa, ya que su desempeño laboral crece y de esta manera el clima laboral se vuelve más estable, el colaborador lo disfruta y al sentirse parte de la organización muestran lo mejor de sí mismos.

Francisco (2013), indica que la sociedad española y en el resto del mundo están sufriendo cambios constantes por lo que el talento humano hoy, tiene un rol de mayor importancia. Gestionar el Talento Humano de forma adecuada es fundamental en las Organizaciones ya que brinda mejoría en el desempeño laboral y de esta manera permite enfocarse en el logro de objetivos y el crecimiento sectorial. La Globalización ha permitido que la competencia en los mercados incremente, por lo cual la mayor diferencia entre una y otra es su personal, y este debe contar con excelente desempeño laboral y la capacidad para desarrollar objetivamente sus funciones.

Según Cáceres (2017), en el Perú las empresas en general utilizan diferentes métodos para gestionar el talento humano, aplicando métodos base como los incentivos y beneficios sociales que buscan mejoras en el desempeño laboral de sus colaboradores. Tomando muestra de ello, no es ajeno pensar que en el mundo las empresas consideren importante al colaborador, impulsador de gran parte de su éxito y para ello invierten en actividades para mejorar su desempeño y satisfacción laboral.

Gestionar el Talento Humano adecuadamente, ayuda a tener colaboradores satisfechos lo que impulsa a la mejoría de su desempeño y mejorar el clima laboral. Un colaborador satisfecho y con un alto desempeño ayuda a promover la imagen institucional y la atracción del cliente externo por su trato y comportamiento. De allí la frase “es caro, pero me atienden mejor”. El colaborador es la pieza fundamental en el sistema operacional de las empresas porque en el país gestionarlo de forma positiva ayudaría al crecimiento de las organizaciones y de esta manera el crecimiento económico y laboral del país.

Lira (2016), refiere que en el ranking Great Place To Work, que premia el clima organizacional en las empresas del mundo, el Perú cuenta con un número reducido de participantes, esto debido a que el ambiente laboral no es ideal para que el colaborador tenga un desempeño laboral óptimo, lo que genera desmotivación y su producción individual se reduce a nivel por debajo de los esperados.

Morales (2016), indica que el Perú se posiciona tercero en el ranking de países latinoamericanos, con el índice de mayor insatisfacción laboral del talento humano,

y hace hincapié a los elementos tecnológicos como un factor que dificulta el desempeño laboral del colaborador. Esto lleva a que uno de cada tres colaboradores abandone su puesto en las empresas, llevando a la empresa a costear un 43% más de sus recursos en reclutar y selección al candidato que lo reemplace.

De esta manera se precisa que gestionar el talento humano eficientemente permite a las organizaciones desarrollarse de forma positiva, por lo mismo gestionar el desempeño laboral de un colaborador es de vital importancia en la búsqueda del crecimiento empresarial.

Lira (2014), también menciona que en muchas organizaciones del país se muestran deficiencias al momento de gestionar su talento, lo que causa tener colaboradores con un desempeño laboral bajo y que no se involucran al máximo en la realización de sus funciones, alterando la productividad y ocasionando pérdidas económicas y financieras. Estas pérdidas referentes a la mala gestión del Talento muestran un índice del 54% a diferencia de otras debilidades de la organización, un porcentaje alto en niveles financieros.

Aunque el mercado actual se vuelve competitivo, el punto relevante para mantener el crecimiento y la atracción del cliente externo es establecer estándares que faciliten al colaborador adecuarse a los objetivos estratégicos de las organizaciones. Estándares como un adecuado ambiente de trabajo, seguimiento y retroalimentación, resguardo y bienestar de su salud y mejoras en el clima laboral, son solo algunas estrategias que le permiten al colaborador adecuarse a los lineamientos empresariales y de la misma manera lograr identificarse con los objetivos organizacionales.

En tal sentido, en CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo se pudo constatar mediante el método empírico, utilizando la herramienta de la observación las siguientes **manifestaciones**:

- Personal desmotivado y con dudas por la inestabilidad laboral.
- Falta de pertenencia a la institución.
- Ineficiencia en los procesos, baja productividad en el rendimiento de los trabajadores.

- Renuncias, despidos constantes.
- Tardanzas, faltas e incumplimiento del Reglamento Interno del Trabajo.
- Constantes extornos en las operaciones y crecimiento de la cartera morosa.
- Contantes Reclamos por el cliente externo.
- Mal clima entre asesores de servicios y créditos.
- Hostigamiento y excesivo control de las funciones.
- Omisión de reconocimientos y beneficios por logros.

Desde la definición del problema se precisan como posibles **causas del problema:**

- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos que fundamenten el proceso de Gestión de Talento Humano que busquen desarrollar habilidades blandas en los directivos que posibilite la idoneidad en el uso de sus recursos y el desempeño laboral.
- Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso de Gestión de Talento Humano por los directivos que permita las relaciones laborales y la comunicación entre las áreas.
- Escasos vínculos desde la práctica para gestionar el talento humano a través de actividades integradoras, el reforzamiento de valores personales y las capacitaciones

Estas causas se relacionan con el **objeto de investigación** que es el Proceso de Gestión de Talento Humano.

Por lo que, se determina como **campo de acción**, la dinámica del Proceso de Gestión de Talento Humano.

## 1.2. Trabajos Previos

### A nivel Internacional

Ruiz (2018), menciona que el fracaso organizacional y bajo desempeño laboral se debe a la deficiente gestión y la mala comunicación que existe entre líderes y colaboradores, en general de toda una organización. También menciona que la

mejora del entorno laboral se llevaría a cabo si trabajadores y empleador participaran activamente y en conjunto para la obtención de la misma.

Tomando en cuenta este párrafo se manifiesta que la comunicación asertiva entre líderes y subordinados ayuda a generar un clima laboral agradable que ayuda al segundo a desenvolverse mejor, generando un fortalecimiento en su desempeño laboral.

Mazurek (2018), manifiesta que el Talento Humano relacionada al desempeño laboral es uno de los desafíos más grandes que se presentan en el mundo para los próximos diez años a nivel empresarial. Las Empresas deben buscar reclutar, retener y fortalecer el desempeño de los talentos con más proyección y de los que se encuentran en proceso, pues es una estrategia que ayudara con los cambios presentados a nivel competitivo. El reto de las organizaciones será adaptarse a los diversos cambios que se presente en el ámbito laboral y elaborar o desarrollar estrategias innovadoras que permitan al colaborador mejorar sus habilidades y de esta manera mejorar su desempeño laboral.

Chiavenato (citado por Puma, 2017, p. 21) refiere que el desempeño laboral es el desenvolvimiento del colaborador ante las metas planteadas por una organización. Sostiene las siguientes dimensiones para lograr los objetivos deseados, siendo estos:

**a. Desempeño de la función:** Refiere el resultado, cualidades, conocimiento del puesto laboral y cooperación en el equipo de trabajo. (Chiavenato 2004 p. 251).

- **Orientación de resultados.** – Alinear los objetivos personales a los de la empresa y fijar objetivos que sobrepasen lo planeado.
- **Calidad.** – Manifiesta la revisión de aciertos, precisión y orden con que se presenta una labor encomendada.
- **Relaciones interpersonales.** – La capacidad para relacionarse dentro de la organización con personas que ayuden y aporten en el desarrollo de las actividades y los procesos cuyo fin sea lograr los objetivos empresariales.

**b. Características Individuales:** Se conceptualiza como la capacidad para percibir problemas, desenvolverse ante diversas situaciones y aceptar tareas. (Chiavenato, 2004, p.251)

- **Iniciativa.** – Refiere al desenvolvimiento espontáneo en las labores sin necesidad de instrucciones y supervisión.
- **Trabajo en equipo.** – Capacidad para trabajar con personas en consecuencia de alcanzar un objetivo común
- **Organización.** – Establecer labores coordinando tareas, roles o labores para cada una de ellas, así como la forma de relacionarse para el cumplimiento y logro de estas tareas establecidas.

Santacruz (2015), explica, que en España las medianas empresas no cuentan con un método adecuado que administre adecuadamente el potencial y el desempeño laboral de su talento humano, por lo que la mala gestión causa renuncias constante y migración de personal valioso para las instituciones. Las medianas empresas que constantemente buscan el crecimiento y desarrollo, es la que presenta una tasa más baja de personal competente, por lo que se busca impulsar y gestionar eficientemente su recurso humano para de esta manera favorecer el clima laboral, mejorar sus capacidades y habilidades y motivar al personal en el desempeño de funciones.

Santacruz (2015), también señala que las medianas empresas en España no toman en cuenta el desempeño del colaborador ni sus ideas en la toma de decisiones y tampoco es reconocido cuando realiza sus funciones, lo que genera que el colaborador no se sienta identificado con su institución, logrando que el desempeño laboral del colaborador disminuya y busque opciones en otras empresas.

Chitsaz y Boustani (2015), menciona que existen fallas en la gestión del rendimiento del talento que reducen el desempeño laboral, menciona que existen cosas importantes que los gerentes pasan por alto y al que son de gran importancia para el colaborador y este siente no se toma en cuenta. El estricto cumplimiento de los contratos y los manuales de funciones es un ejemplo, ya que mimetizan al colaborar al cumplimiento estricto del mismo, que este no toma en cuenta que existen mayores responsabilidades que ayudan a gestionar el talento.



Para los autores la mayor preocupación de una organización en la actualidad debe ser crear nuevas estrategias para retener y atraer personal con habilidades potenciadas que ayuden en el logro de los objetivos institucionales. Analizar las estrategias actuales, sirve para saber si realmente es de utilidad para solo agregarle unas mejoras o cambiarlas para de esa manera obtener resultados. El cuidado, desarrollo y potenciamiento del talento es una misión que funciona. Consideran también que el primer lugar para empezar a gestión ya no es el departamento de RRHH sino mirar más allá y enfocarse en el Talento.

Guevara (2014), refiere que existe una estrecha relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, y considera que es de vital importancia para el crecimiento de las organizaciones pues tener personal al que no se le fortalecen sus habilidades mediante el entrenamiento, la capacitación y el reconocimiento el personal no tendrá un buen rendimiento y por lo tanto no tendrá claridad en el manejo y organización de sus funciones.

De acuerdo a lo mencionado se entiende que la capacitación es un factor muy importante, pues hace sentir valioso al colaborador en su ambiente laboral, cuando una empresa gestiona adecuadamente el talento humano, su desempeño laboral comienza a crecer y esto es beneficioso para el logro de objetivos.

Así mismo Morcillo (2014) afirma que el desempeño laboral es muy importante para las organizaciones puesto que la competencia laboral en el mundo se da por el talento de cada individuo. El talento es el factor indispensable en una organización, ya que permite la distinción entre compañías.

Vásquez (2013), manifiesta que el desempeño laboral debe ser fortalecido ya que la retención del talento humano estratégico en una organización depende de gestionar adecuadamente el talento humano, puesto que influye positivamente en la mejora de sus capacidades y el desarrollo de estas. Implementar actividades que busquen la satisfacción laboral del colaborador permite contar con personal motivado y comprometido con el fin de mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos.

En la actualidad las organizaciones viven un ámbito competitivo muy amplio por lo que la principal diferencia la hace sus colaboradores, ya que la evolución de sus capacidades le permite desenvolverse mejor en su ámbito laboral y ayudar a la organización a ser diferente, a contar con el valor agregado o el distintivo que le ayude a estar por delante de sus competidores.

De la Cruz (2011), menciona que el aumento de la productividad y la mejora del desempeño laboral en los colaboradores de una institución es el resultado de implementar Estrategias de Gestión del Talento Humano adecuadas.

Ante lo señalado anteriormente se deduce que generar Estrategias del Talento Humano adecuadas es favorable para generar el crecimiento organizacional puesto que mejora el desempeño laboral, la motivación y la satisfacción. Teniendo en cuenta estos elementos tendremos un colaborador efectivo y alineado con las metas organizacionales.

Delgado y otros (2010), toma en cuenta el desempeño laboral y la motivación como factor fundamental del comportamiento humano dentro de una organización, la motivación potencia al trabajador lo que lleva a encontrar satisfacción en las actividades realizadas y como resultado se concentre en el colaborar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La motivación potencia el desempeño laboral.

Díaz (2008), también intuye que para gestionar mejor el capital humano y desarrollar el desempeño laboral, las organizaciones se les debe considerar en las diferentes situaciones que se presentan, estos deben ser partícipes en las decisiones a tomar dentro de su área, tener la oportunidad de dialogar, discutir y sugerir ideas, sus habilidades deben de ser tomadas en cuenta al momento de distribuir tareas, y gestionar el trabajo en equipo, estas consideraciones permiten al colaborador sentirse parte de una cultura democrática e impulsora.

Para Araujo y Leal (2007), el desempeño laboral es el valor que un colaborador le brinda y aporta a la institución a la que pertenece según su desenvolvimiento en un tiempo de trabajo determinado. A su vez, el desempeño es la estrategia de cada

colaborador para lograr los objetivos institucionales planteados desde el cargo que desempeña. (p.140).

Stoner y Gilbert (2006), manifiestan que el Desempeño Laboral refiere el cumplimiento de las funciones laborales de forma eficiente y eficaz dentro de una organización por parte de sus trabajadores, para de esta manera lograr alcanzar las metas y objetivos establecidos. (p. 196).

### **A nivel Nacional**

Cacsire (2019), manifiesta que el esfuerzo humano y el desempeño laboral son vitales para el que las organizaciones operen de forma eficiente, esto indica que sí el talento humano se siente parte de la institución estará dispuesto a poner todo su esfuerzo para conseguir los objetivos organizacionales que se esperan, al contrario, sucede cuando este no se siente valorado en su empresa. De esta manera es que las organizaciones deben prestar atención en las habilidades que tiene su personal para de esta manera gestionarlo de manera inteligente, buscando así desarrollar y fortalecer su potencial en favor de la institución.

Cacsire (2019), también resalta que la gestión del talento humano debe ser dinámica, proactiva y sistemática, identificando y ayudando a fortalecer el desempeño laboral de los participantes. Según los resultados obtenidos en su investigación Cacsire menciona que existen habilidades competitivas que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores como la instrucción, la capacitación, el conocimiento de sus funciones, el buen clima y la búsqueda de la satisfacción laboral.

Inga (2019), refiere que existen muchas teorías referentes a la Gestión del Talento Humano y desempeño laboral, sin embargo, en la realidad esto no se manifiesta debido al poco enfoque de las empresas en el personal. Además, manifiesta que no es fácil gestionar el talento humano debido a múltiples factores que deben ser estudiadas como necesidades insatisfechas, vivencias, culturas diferentes, aspiraciones, entre otras, sin embargo, no todas las necesidades que se presentan pueden ser cubiertas por la dificultad de su análisis.

Es complicado mejorar el desempeño laboral sino se gestiona el talento humano adecuadamente y todo empieza desde la selección de este, el perfil del candidato, seguido de la retroalimentación y seguimiento cuando ingresa al puesto y lo más importante encontrar el puesto en que el colaborador pueda desenvolverse efectivamente.

Miranda (2018), precisa la reciprocidad que tiene el talento personal y el desarrollo en el trabajo de los colaboradores, esta investigación carece de solidez y esto se ve reflejado en su unificación, proceso y seguridad laboral de los servidores, del mismo modo el Desempeño Laboral también carece de solidez, en la valoración de sus desempeños y la conformidad de su desarrollo de competencias, es por eso que los autores en sus recomendaciones indican que la institución debe impulsar la integración, el desarrollo, la ciencia, procesamiento de su información y ambientes adecuados de trabajo, para hacer sentir bien a sus colaboradores.

La medición debe hacerse cuando hay un adecuado ambiente de organización y relacionado con terceros.

El diario Gestión (2017), menciona que el 57% de las compañías de gran importancia en 2017 solo invirtieron \$100mil dólares en desarrollar el desempeño laboral de sus colaboradores, cifra contradictoria y baja tomando en cuenta lo que genera el colaborador en productividad en su estado actual.

Si se toma en cuenta este punto, la cuestión en mención en este caso la Gestión del Talento y el desempeño laboral siguen siendo un punto débil o dígame mejor, un factor poco importante para las instituciones. Considero que estamos en proceso de desarrollo y crecimiento al gestionar el Talento, sin embargo, potenciarlo y justificarlo como algo principal debe ser la meta de las Organizaciones en el país, siendo conscientes de esto los resultados empresariales mejorarían en gran medida.

El diario Gestión (2016), también señala que la mayor parte de egresados de Instituciones Secundarias se enfocan en carreras incentivadas por lo que generan en lo económico contra carreras que se identifiquen con el talento que poseen, esto se debe a que los egresados desconocen algunas habilidades y cuáles son sus gustos y

preferencias. Por consecuente al ingresar a un puesto de trabajo muestra un bajo desempeño o solo se miden a realizar lo establecido en el MOF o funciones indicadas por su jefe inmediato.

Magaña (citado por Prado, 2015), indica que para medir el desempeño laboral se deben tener en cuenta cinco puntos esenciales:

1. Lo que el trabajador puede hacer
2. Como autoevaluar su buen desempeño.
3. Capacidad para adaptarse al cambio tecnológico y metodología.
4. Capacidad de solucionar problemas.
5. La actividad realizada en relación con otros debe ser organizada.

Anaya y Paredes (2015), refiere que tener en cuenta el desarrollo del desempeño del colaborador mejora y fortalece el ambiente o clima laboral dentro de la organización.

Por lo mismo hay que mencionar que gestionar el desempeño laboral, busca la eficiencia y que el colaborador se desarrolle en condiciones óptimas, evitando la presión y haciendo que el colaborador haga suya las responsabilidades del colectivo. Para estudiar el mismo se deben tomar en cuenta el resultado de la aplicación de la Estrategia para poder medir así el estado actual del área donde se aplicó la misma.

Mitta Y Dávila (2015), mencionan que la satisfacción y el desempeño laboral se potencian mediante el seguimiento y retroalimentación que la organización brinda al colaborador para que este logre desarrollar adecuadamente sus labores.

Las personas son uno de los recursos más importantes en el entorno organizacional ya que sin las personas, las empresas no funcionarían. Dejar o no saber gestionar este recurso ha generado que la mayoría de las empresas instale un área de gestión de personal, que se dedica netamente al desarrollo de los talentos.

El Comercio (2014), afirma que la instrucción a los colaboradores ayudara a mejorar su desempeño laboral en el área a desenvolverse, no se le puede pedir al colaborador algo que tal vez no tiene, no sabe o no identifica, si no se le capacita para eso. El

desarrollo del trabajo y labores no solo es dependencia del colaborador en sí, también del líder, ayudándolo, dándole seguimiento y algo de control. Poniendo esto en contexto, se discute qué las áreas de Recursos Humanos buscan la atracción de nuevos talentos por encima del desarrollo y gestionar la retención del personal actual. Tómese en cuenta que buscar personal genera sobrecostos y potenciar al personal actual genera costos bajos, continuidad del trabajo y mejora los resultados.

Gestionar el Talento Humano, es de gran importancia para las empresas si esta gestión es bien enfocada, ya que darle valor al colaborador ayuda a que este incremente su desempeño, al contrario, restringir este punto logra lo que mayormente vemos, colaboradores sin motivación, sin compromiso y preocupados netamente por el valor económico que genera cumplir con lo establecido en la organización. Restarle importancia a la Gestión del Talento pone al acecho a la competencia que busca llevarse a los mejores elementos de una organización.

### **A nivel Local**

En este nivel se presentan los resultados de estudios realizados en la región que hacen referencia a la búsqueda de la mejora y fortalecimiento del desempeño laboral en las organizaciones.

Saavedra (2019), teniendo en cuenta los fundamentos de las teorías del Desempeño Laboral refiere que construir un plan que gestione el talento ayuda a mejorar los niveles de desempeño y fortalece los programas de capacitación y sus procedimientos. Indica que se debe contemplar actividades como: estrategias de inducción y reinducción, un plan de capacitaciones efectivos, fortalecer capacidades de sociabilización, talleres de comunicación efectiva, programas de integración e incentivos y reconocimientos; y de esta manera buscar generar personal comprometido, con un alto grado de eficiencia y competitivos.

Suarez (2018), refiere como resultado de su estudio que la mejora del desempeño laboral se fortalece con la relación adecuada de un plan de gestión del talento humano, que busca reconocer al colaborador como parte importante de la organización y no como un recurso más, gestionar sus necesidades y dar seguimiento

periódico a su avance logra el compromiso laboral y hace que el colaborador se adapte a lo que requiere la empresa y ayuda en el crecimiento organizacional.

Montoya (2017), manifiesta que el desempeño laboral en las instituciones públicas es metódica y deficiente, ya que, existen líderes que no cumplen con las competencias requeridas para lidiar con personal a cargo por lo que existe constantes problemas, de la misma manera existen subordinados con un desempeño bajo, esto debido a que no existen planes o estrategias que ayuden a cambiar la situación. De esta manera concluye en que se tendrá una mejora en el desempeño de las labores administrativas y, por consiguiente, brindar un servicio de calidad a los usuarios, si se implementan planes adecuados y estructurados de gestión del talento.

Vásquez (2017), analiza diferentes teorías del desempeño laboral y propone que, para mejorar la productividad, fortalecer las capacidades y habilidades, y fomentar en los colaboradores habilidades blandas, se necesita de un Programa de Gestión del Talento Humano que se relaciona en gran medida a lo esperado por las empresas públicas y privadas en general.

Y de esta manera pretende mostrar que el enfoque en la Ugel Ferreñafe debe de ayudar a que el colaborador se desempeñe mejor y haya mejor comunicación entre funcionarios y servidores públicos.

Chavarry (2017), refiere que se puede fortalecer el desempeño laboral y lograr la satisfacción laboral mediante la elaboración de una estrategia de gestión del talento humano, que relacione el rendimiento productivo y la motivación; la importancia de esta estrategia se manifiesta en la implementación de diversos programas como: Programas de Incentivos, jornadas de integración donde los familiares puedan colaborar en conjunto, además de la capacitación y entrenamiento constante sumada a la línea de carrera. Considera que estos factores ayudan a fortalecer el desempeño de los trabajadores.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Fundamentación teórica del proceso de gestión del talento humano y su dinámica**

##### **Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano en una organización o empresa está relacionado con los procesos que se realizan para reclutar, fomentar el desarrollo, motivación y permitir la retención de los empleados o colaboradores, convirtiéndolos en más productivos dentro de la organización. Lo que significa que es importante para gestionar ese recurso dar seguimiento, orientación y procurar mantener el comportamiento de las personas dentro de los parámetros previstos, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y se logre el cumplimiento de los objetivos esperados.

Según Pérez (2017), son procedimientos planificados que permiten utilizar al capital humano de forma óptima para cuyo fin es lograr las metas organizacionales, sin descuidar el bienestar y compromiso de los trabajadores mediante una buena cultura organizacional.

Aguilar (2017), sugiere que la gestión del talento busca el bienestar del trabajador y desarrollo tanto laboral y humano dentro de una empresa, para ello debe tener en cuenta dos elementos sustanciales, como son los intereses de la organización frente al desempeño laboral y por otro lado la perspectiva del colaborador según su desempeño y los beneficios que brinda la empresa.

Jáuregui (2017), manifiesta en el resultado de su investigación, que efectivamente existe una estrecha relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral, y realizar estrategias que busquen realzar el desempeño del Recurso Humano, beneficia en este caso el logro de los resultados operativos y productividad.

Tomando en cuenta esta investigación podemos decir que aplicar y manejar una buena gestión de las personas en las organizaciones, realmente beneficia a ser más



competitivo en el mercado y el sector en el que uno las organizaciones se desenvuelven. El colaborador es el principal impulsor del crecimiento empresarial.

Majad (2016), refiere que se debe tener en cuenta los valores, creencias, roles y la sociedad para poder gestionar efectivamente al talento humano. Para buscar que el trabajador colabore con la institución se debe comprometer la personalidad de este para que este se desenvuelva mejor en su función. La gestión del talento humano se enfoca en insertar el componente humano en función de sus capacidades individuales con los que puede desarrollarse mejor.

Vallejo (2016), manifiesta que la gestión del talento humano busca la participación eficaz del desempeño humano para lograr objetivos empresariales.

Vallejo (2016), también indica que, la gestión del talento humano busca generar el desarrollo e incrementar el compromiso del personal, fortaleciendo sus características individuales, de la misma manera busca interrelacionar a los trabajadores con la empresa, comprometiéndola a tener en cuenta los requerimientos solicitados por sus trabajadores. La gestión del talento humano evalúa también la visión y misión de la empresa, tecnología, funciones, ambiente laboral con el fin de mejorar la institución.

Para Ugarte, Yarlequé, & Fiallo (2015), la gestión del talento humano es la manifestación más coherente de los procesos internos usado para realzar la producción dentro de una empresa.

Según Castillo (2010), la Gestión del Talento Humano, en la mayoría de las organizaciones solo han sido tomadas como un área que archiva documentos, realiza la firma de contratos y es participe de colectivos de trabajo de bajo impacto y no se enfoca en fortalecer y mejorar el desempeño de los trabajadores.

Actualmente existen compañías que tienen este concepto. Esto se debe a que por mucho tiempo la gestión del talento ha sido considerada como un área con menor importancia en comparación con las demás. En cierto modo lo más importante

siempre ha sido la productividad y rentabilidad por encima de las necesidades del talento humano, principal responsable del crecimiento de las empresas.

Cuesta, (2010), manifiesta que la finalidad de gestionar del talento humano es administrar a los miembros de una organización, cuyo conocimiento debe explotarse para lograr alcanzar los objetivos fijados por las empresas.

Rodríguez (2009) afirma que la gestión del talento humano significa impulsar al desarrollo del desempeño laboral y de esta manera utilizar a las personas como un recurso necesario para el logro de objetivos. Es decir, la habilidad que muestra una organización al momento de captar, incentivar y ayudar en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores para lograr el compromiso por parte del mismo, asimismo la capacidad de las empresas para explotar el talento de cada colaborador y hacerlo parte del talento general de la organización.

Vásquez & Lara (2009) determinaron que son métodos empresariales que resaltan la relevancia de una persona frente a un grupo de estas de mayor rango, estas actividades buscan la participación colectiva sin distinción de cargos.

### **Proceso de Gestión del Talento Humano**

Según Chiavenato (2009), los Procesos de Gestión del Talento Humano se resumen en seis pasos para confraternizar a nuevos colaboradores, y son:

#### **✓ Procesos para integración de personas**

Feuz (2016), indica que este proceso implica técnicas necesarias para poder seleccionar adecuada para el cargo a buscar como: entrevistas personales, encuestas, y dinámicas de grupo.

Castaño, López, & Prieto (2011), refieren que cuando surgen necesidades para incorporar personas primero se debe definir el perfil del puesto con el empleado.

Chiavenato (2009), manifiesta que el Proceso de Integrar Personas, es el proceso que admite postulantes con cualidades que se acoplan a lo que busca la empresa.

Para ello las empresas tienen procesos que registran las cualidades esperadas y seleccionan que reúnen esas cualidades ampliamente.

**a. Reclutamiento de personal**

Chiavenato (2009), define el reclutamiento de personal como el proceso en el que se difunde las vacantes laborales y capta postulantes para que participen en el proceso de selección.

**b. Finalidad**

Antezana & Linkimer (2015), refiere que la finalidad del reclutamiento es encontrar la persona ideal para desempeñar u ocupar un cargo, teniendo en cuenta el perfil del puesto y las capacidades del postulante.

**c. Fuentes y medios de reclutamiento**

Para García y otros (2016), son los canales que usa una empresa para reclutar postulantes para el puesto a buscar. Pueden ser internas o externas.

**d. Selección de personal**

Castaño (2011), indica que en esta etapa debe existir un informe que especifica las características de los evaluados y algunas consideraciones que sirvan para ajustar el puesto a desempeñar.

Chiavenato (2009), refiere que la selección es el filtro que permite el acceso de las personas aptas para asumir el cargo, teniendo en cuenta sus cualidades con la finalidad de elevar su desempeño y la competitividad organizacional.

**e. Recomendaciones para la selección de personal**

Antezana & Linkimer (2015), recomiendan lo siguiente durante la selección:

- Las entrevistas y pruebas de selección deben permitir al postulante demostrar sus aptitudes, conocimientos y habilidades respecto al cargo.
- El equipo que realiza las entrevistas y la selección debe estar capacitado.
- Debe existir igualdad de oportunidades para todos los postulantes.

✓ **Procesos para la organización de personas:**

Castaño, López, & Prieto (2011), indican que este proceso busca elegir al postulante que mejor se ajuste a las características del puesto y de la organización, asegurándose de que el colaborador se encuentre apto para ser incorporado, ajustándose a los lineamientos y los objetivos de la organización.

Chiavenato (2009), menciona en este proceso a la asignación del postulante idóneo en el puesto laboral para el que fue elegido e inducido. Para ellos las empresas deben haber fijado las normas, exigencias y facultades que tendrá el trabajador.

Corral (2007), refieren que tomar malas decisiones en la colocación de las personas, trae consecuencias reflejadas en lo económico, y también en el grupo de trabajo trayendo consigo desmotivación e inseguridad en el desarrollo de sus actividades.

**a. Orientación a las personas**

Chiavenato (2009), manifiesta que este proceso es la instrucción brindada a los colaboradores respecto a sus funciones con el fin de adecuarse a la institución.

De esta manera la empresa debe dar a conocer al colaborador los lineamientos empresariales a seguir, así como los objetivos que esperan lograr para que el personal ingresante se adapte a la cultura organizacional.

**b. Diseño de puestos**

Chiavenato (2009), refiere que el adecuado cumplimiento de las funciones dependerá de la planificación, modelo y estructura de las mismas fijada previamente por la empresa. Por lo mismo se requiere del compromiso del colaborador para seguirlas eficientemente.

Angulo (2004), manifiesta que es un método fundamental en la empresa ya que busca definir claramente las funciones que el colaborador debe seguir y dar cumplimiento en beneficio de la institución.

### **c. Evaluación del desempeño profesional**

Sánchez & Calderón (2012), define que una evaluación al personal es un proceso que al que debe asignársele tiempo y la suficiente importancia para construirlo y afinarlo para su adecuada aplicación.

Chiavenato (2009), refiere que es el análisis estructurado del comportamiento laboral respecto a las funciones realizadas y los objetivos a alcanzar, las habilidades y capacidades que presenta el colaborador para el cargo en el que se desempeñó. El objetivo de su aplicación es identificar deficiencias y subsanarlas para perfeccionar la calidad del trabajo y vida laboral.

Milkovich & Boudreau (1994) citado en Chiang & San Martín (2015), manifiesta que la evaluación del desempeño busca analizar el rendimiento del colaborador, para posteriormente planear sus actividades, perfeccionar su desempeño y ayudarlo a ser productivo.

### ✓ **Proceso para Recompensar a las personas**

Peña (2015), manifiesta que existen factores como el elogio y el reconocimiento que ayudan a la empresa a motivar a sus colaboradores, además hacerlos sentir cómodos en la organización pues esto influye en su motivación y desempeño.

Chiavenato (2009), indica que son componentes que buscan estimular a los colaboradores positivamente a alcanzar las metas organizacionales y cuando estas hayan sido cumplidas complacer de cierta manera presunciones personales mediante recompensas.

Nazario (2006), refiere que un incentivo es una herramienta que busca motivar a un colaborador o el equipo de trabajo. Un incentivo económico puede tener un impacto grande en la motivación personal y en la vida de un trabajador.

### **a. Remuneración**

Chiavenato (2009), menciona que es la recompensa que un colaborador percibe por su compromiso profesional, competencias y los objetivos cumplidos dentro de la empresa. Tenemos en este ámbito el salario, bonos, seguros y demás prestaciones.

#### **Principales remuneraciones**

Sarmiento, González, Sánchez, Manrique, & Silva (2009), presentan las siguientes:

- ✓ Remuneración básica o salario base.
- ✓ Las bonificaciones: pagos extras en compensación de factores externos distintos a su trabajo.
- ✓ Asignaciones: retribuciones adicionales que buscan satisfacer sus gastos en vivienda, alimentación, escolaridad y fallecimiento de familiares.
- ✓ Vacaciones.

### **b. Programa de incentivos**

Satey (2014), refiere que un incentivo económico tiene como finalidad la motivación del colaborador para el cumplimiento de sus objetivos laborales, estos se manifiestan en salarios, prestaciones sociales, bonos, comisiones y otros.

Juárez (2014), define al incentivo como un valor monetario destinado al colaborador cuando cumple objetivos predefinidos.

Espinoza & Huaita (2012), indican que es parte de la naturaleza de las relaciones económicas, pues las empresas buscan aumentar el desempeño del colaborador para que este pueda lograr alcanzar los objetivos planificados.

Chiavenato (2009), manifiesta que son remuneraciones y/o capacitaciones que se le otorga a los colaboradores con la finalidad de buscar el desempeño esperado por la institución para el cumplimiento de metas y afianzar el comportamiento de los colaboradores que cuentan ya con el desempeño esperado.

### **c. Prestaciones y servicios**

Infantes, Mucha, & Egúsquiza (2012), refieren que los colaboradores por lo general perciben beneficios, algunas empresas brindan la prestación alimentaria con el fin de mejorar los ingresos del trabajador.

Chiavenato (2009), indica que son retribuciones adicionales que la empresa otorga a sus colaboradores. Asimismo, están vinculadas con algunos criterios de responsabilidad social de la institución.

### ✓ **Proceso para desarrollo de las personas**

Palos (2011), manifiesta que el desarrollo de personas sirve para aprovechar sus capacidades y habilidades, para de esta manera aumentarlas y adaptarlas a los cambios relevantes que suceden en su vida y a nivel organizacional, este proceso busca generar conciencia en el colaborador, ampliando sus límites para elegir y fortaleciendo sus relaciones con los demás.

Chiavenato (2009), refiere que este proceso busca desarrollar nuevas habilidades y fortalecer sus capacidades mediante información que sirva para ello, su finalidad es modificar sus hábitos y comportamientos en la realización de sus actividades.

### **a. Capacitación**

Armas & Traverso (2017), indican que un plan de capacitación, busca incrementar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, preparar las competencias del trabajador para la realización de sus funciones y buscar una mayor competencia en su desempeño.

Jamaica (2015), manifiesta que la capacitación busca otorgar conocimientos nuevos al colaborador y un mayor desempeño en el manejo de sus funciones, además que se enfoca en aumentar su productividad y mejorar su calidad de vida.

Chiavenato (2009), refiere que busca incrementar el desempeño laboral y desarrollar las competencias del colaborador, el objetivo es volverlos productivos y creativos.

## **b. Creatividad e innovación**

Chiavenato (2009), manifiesta que la creatividad es emplear la imaginación para resolver un problema afín que brinde estabilidad organizacional. La innovación sin embargo es un procedimiento que busca generar ideas que puedan ser implantadas en la empresa.

### **Beneficios de la creatividad**

Ruiz (2011), manifiesta que la creatividad brinda los siguientes beneficios:

- ✓ Impactos positivos sobre los costos
- ✓ Mejora de las aptitudes laborales
- ✓ Aumento de la motivación
- ✓ Mejora el clima laboral

Para Murillo (2014), la innovación organizacional es la aplicación de un nuevo sistema que busca optimizar los resultados de la empresa, reduciendo gastos de gestión y aumentando el nivel de bienestar en los puestos laborales para aumentar de esta manera el desempeño y productividad de los colaboradores.

## **c. Administración del cambio**

Chiavenato (2009), refiere que para lograr el cambio en el comportamiento organizacional debemos enfocarnos primero en el comportamiento individual de cada uno de los participantes de una empresa. Para realizar un buen proceso de cambio organizacional se debe lograr entender las necesidades de este, así como el deseo de los colaboradores de apoyar para el logro de este.

Quirant & Ortega (2006), manifiestan que para lograr el cambio en una organización se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tiempo de adaptación al compromiso organizacional.
- Mantener informado al colaborador de avances o inconvenientes organizacionales.
- Claridad en la información.
- Negociaciones positivas.



## ✓ **Proceso para retener a las personas**

Según Sánchez (2017), refiere que para retener a los colaboradores se debe contar con el lugar de trabajo adecuado, un ambiente laboral que atraiga a los colaboradores, un lugar que cuente con una visión y misión clara, culturas y valores, políticas firmes y abiertas para todos. También se debe tener un liderazgo adecuado donde la información brindada sea precisa y sea conocida por todos. Estos puntos ayudan a que el colaborador se sienta feliz y a gusto en el lugar donde está, eleve su compromiso laboral y sus ganas de quedarse en la empresa

Puertas & Velasco (2010), mencionan algunos métodos que ayudan a retener al personal:

- Un salario competitivo y acorde al mercado.
- Contratar a personal que cuente con las cualidades y el perfil requerido por el puesto para que este comience sus labores con buen ritmo.
- Brindarle autonomía al colaborador, gestionando una supervisión mínima.
- Plantear nuevos retos, de esta manera el colaborador siente que existe confianza en ellos.
- Impulsar las relaciones personales dentro de la organización.

Chiavenato (2009), indica como punto importante para la retención, temas fundamentales como la higiene laboral y la seguridad en el trabajo y estilos de administración que garanticen una buena calidad de vida de los colaboradores. Brindan circunstancias adecuadas de trabajo, ayuda a mantener incentivado a los trabajadores y por lo mismo que se mantengan en la empresa.

### **a. Higiene laboral**

Vallejo (2016), refiere que la Higiene laboral son normas que buscan proteger al colaborador física y mentalmente. Estudia al hombre en su conjunto y su entorno laboral mediante análisis del y revisión del ambiente laboral y control de enfermedades ocupacionales.

Alfaro (2012) menciona que son métodos que buscan controlar y evaluar componentes del ambiente que pueden causar enfermedades o problemas de salud física o mental.

Chiavenato (2009), indica que son circunstancias del ambiente que afectan la salud y confort de los colaboradores y la infraestructura adecuada libre de desperfectos que permite desarrollar correctamente las actividades o funciones laborales.

#### **b. Seguridad laboral**

González, López, & Blanco (2015), manifiestan que son acciones que buscan prever accidentes laborales. Accidentes físicos e incendios son algunos de estos accidentes.

Rodríguez (2010), indica la ergonomía, higiene y seguridad industrial son los puntos más importantes a tener en cuenta para ayudar al colaborador a trabajar en un ambiente adecuado y le permite tener tranquilidad y satisfacción laboral referente a la infraestructura y salud.

Para Chiavenato (2009), se debe tener en cuenta tres tipos de prevención importantes para mantener la seguridad laboral dentro de las empresas, estas son. Prevención de incendios, prevención de robos y la prevención de accidentes.

#### **c. Calidad de vida en el trabajo**

Chiavenato (2009), manifiesta que brindar una buena calidad de vida a los colaboradores es brindarle la mayor comodidad y satisfacción en el área en el cual se desempeñan. Así también el respaldo empresarial para que puedan realizar adecuadamente sus funciones y de esta manera ser más productivos.

Walton (1973), citado en Alves & Cirera (2013), menciona que existen diversos criterios para brindar una buena calidad de vida y tiene en cuenta los siguientes:

- Sueldos justos y acordes al mercado.
- Buenas condiciones laborales.

- Capacitación y retroalimentación.
- Oportunidades de crecimiento.
- Jornadas de integración.
- Equilibrio de vida profesional y familiar.

**d. Estrategias para la retención de personal**

Gonzales (2009), manifiesta las siguientes ventajas para retener al personal:

- **Beneficios económicos**

- Seguros vida
- Fondo de empleados
- Facilidad de préstamos para vivienda

- **Bonificaciones e incentivos**

- Aumentos de sueldo
- Bonos y comisiones por producción o metas
- Beneficios al mejor empleado

- **Políticas salariales**

- Aumento del salario mínimo

- **Calidad de vida**

- Jornadas de integración.
- Flexibilidad de horarios.
- Permisos
- Convenios institucionales

- **Clima laboral**

- Vacaciones recreativas

✓ **Procesos para auditar**

Martínez (2017), indica que la auditoria sirve para evaluar las operaciones, acciones o procesos que se realizan en una organización, trabajando para la

administración de una organización. La auditoría es un proceso de evaluación independiente.

Según Giraldo (2015), la auditoría busca evaluar y ayudar a mejorar los procesos de una organización usando como factor la dirección y orden.

Sánchez & Calderón (2012), la auditoría también sirve para medir la evaluación del desempeño del colaborador, sin embargo, este campo aun no es profundizado. Al tomar en cuenta este punto en la auditoría se puede valorar efectivamente el desempeño de las personas dentro de una organización y maximizar su rendimiento evaluando su nivel actual.

#### **a. Seguimiento a la labor**

El Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile (2015), refiere que el seguimiento que se brinda en las labores que se realizan los trabajadores en una organización se hace más complejo según el grado de experiencia, nivel de experiencia y eficiencia del control interno.

Giuseppe & Alagandram (2011), manifiestan que la auditoría realizada en las empresas a los colaboradores se hace más eficiente y el perfil se mantiene en crecimiento en los últimos tiempos a nivel nacional e internacional.

#### **b. Sistemas de información**

Navarro (2015), indica que son elementos interrelacionados que permiten capturar, procesar y transmitir la información de toda empresa, con la finalidad de dar datos confidenciales veraces y en tiempo real, para fortalecer inspecciones realizadas dentro de la empresa.

Solana (2014), lo define como el conjunto de trabajadores y medios físicos que buscan que la información esté disponible para quienes la necesiten.

Romero (2019), indico que existen una serie de **estrategias** que llevan a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, sin embargo, en el sector público no existe una eficiente gestión del talento humano debido a diversos inconvenientes

que se presentan en el sector, estos inconvenientes, entre ellos el factor económico, reduce el compromiso y el desempeño laboral de los colaboradores. Se hace referencia a tácticas que optimicen la gestión del talento en búsqueda de incrementar su rendimiento y de esta manera orientarse y alinearse a las metas programadas.

### **1.3.1.1. Caracterización de los antecedentes históricos del Proceso de Gestión de Talento Humano y su dinámica.**

En la caracterización de los antecedentes históricos del proceso de Gestión de Talento Humano y su dinámica, se utilizaron fuentes teóricas como, revisión de bibliografía y otros materiales de interés, entre otros documentos que fueron revisados, a partir de asumir los siguientes:

#### **Indicadores**

- Surgimiento y evolución de la Gestión de Talento Humano.
- Políticas que enmarcan la Gestión del Talento Humano.

La gestión del talento humano nace a modo de repuesta a diversas necesidades de la sociedad en el mundo desde que el hombre existe en la tierra, los enfoques dependen de la toma de decisiones de diversos grupos y organizaciones en la sociedad.

Esta ciencia se presenta desde el nacimiento de los primeros grupos organizados en la sociedad que delegaban tareas en sus miembros pertenecientes. Labores como la caza, recolectar alimento o la búsqueda de zonas seguras y refugio. Siglos después, los griegos y asirios designaban labores agrícolas, mineras y domésticas a sus esclavos, lo que muestra claramente que en la antigüedad existían los primeros intentos de asignación de tareas organizadas.

Los siglos XVIII y XIX fueron esenciales en la evolución del talento humano, pues la Revolución Industrial que promovió la producción en masa y el nacimiento de las escuelas de administración que diversificó las teorías conocidas hasta nuestros días.

## **Primera etapa (1990-2000): Surgimiento de la Gestión de Talento Humano**

La gestión del talento humano surge a partir de los años 90', como resultado de la búsqueda del éxito esperado por las organizaciones, las cuales identificaron que el medio para lograrlo es mediante las aptitudes, habilidades y conocimientos de los empleados. Desde que el término Gestión del Talento se estableció en el ámbito global, la principal misión de los encargados es buscar retener al empleado con las cualidades y características adecuadas que se requiere para el logro de objetivos organizacionales.

La gestión del talento humano se plasmó en planes enfocados en el desarrollo de talentos como lo son:

- Reclutamiento y selección del candidato idóneo.
- Administración de sueldos acordes al mercado.
- Capacitación, desarrollo y retroalimentación.
- Evaluación del desempeño.
- Retención de personas
- Administración de ascensos y traslados

## **Segunda etapa (2001-2010): Gestión estratégica de la organización.**



**Fuente:** FAEDIS – Universidad Militar de Nueva Granada

El enfoque estratégico de las empresas requiere que la gestión del talento humano se desarrolle desde la óptica cadena de valor ya que este proceso busca cumplir con objetivos organizacionales. La promesa de valor refiere a los propósitos que buscan la satisfacción del cliente interno y externo.

Estos procesos organizados definen las actividades que buscan el logro de los objetivos al producir eficientemente bienes y servicios. La planificación minuciosa de dichas actividades y la división adecuada del personal permiten definir funciones, responsabilidad y autoridad de los miembros.

- **Subsistema del talento humano**

Desde este punto de vista estratégico, la gestión del talento humano planifica, organiza, dirige y controla las funciones, potenciando el talento y habilidades de los individuos. También tiene la facultad de hacer respetar el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos en la cadena de valor y las promesas de valor brindados por los altos mandos a sus subalternos inmediatos.

- **Enfoque sistémico y de direccionamiento estratégico de las organizaciones**

El enfoque sistémico, muestra una visión total de las organizaciones y presenta variables que dan como resultado relaciones e interacciones complejas. Este enfoque presenta leyes donde el todo determina las partes, por lo que propone que el todo designe un objeto organizado. Organización refiere a sistema, que es un conjunto de recursos que crea regula y produce sus propio productos y servicios.

El sistema es un conjunto de componentes interactuando entre sí y el entorno en búsqueda de los objetivos y contiene dentro de ellas propiedades como:

- Totalidad;
- Sinergia;
- La estructura;
- Organización interna;
- Calidad resultante (sistémica);
- Interrelación con el medio.

El enfoque sistémico de una organización se consideran sistemas dinámicos y sociales. Estos sistemas son selectivos y de no cumplir esta condición no se considera explícitamente un sistema.

### **Tercera etapa (2011- actualidad): La administración moderna.**

La administración moderna es un proceso administrativo que planifica, organiza, dirige y controla las actividades laborales y los recursos imprescindibles para alcanzar los objetivos, basándose en enfoques que permiten su adaptación a los entornos macro, microeconómicos y sociales.

La administración moderna o de calidad total se basa en:

- La importancia del cliente interno y externo, proveedores y cualquier otro participante de la cadena productiva dentro de una organización.
- La mejora continua.
- La optimización del trabajo, dando importancia a todas las áreas pertenecientes a una organización.
- Evaluación y medición del desempeño de los colaboradores.
- Participación del personal en todo el proceso de mejora continua.

#### **• Características de la administración moderna.**

- Es **universal**, porque se aplica en cualquier tipo de empresa.
- Es **específica**, porque tiene características distintas que otras ramas.
- Son una **unidad temporal**, ya que mientras se da el proceso todas las etapas trabajan conjuntamente.
- Son una **unidad Jerárquica**, porque los pertenecientes de altos cargos tienen una participación en menor grado, sin embargo, no es más importante que ningún otro.
- Tiene **valor instrumental**, ya que es un medio para lograr objetivos establecidos.
- Se **ejerce ampliamente**, se aplica en todos los niveles.
- Es **flexible**, se adapta a diversas necesidades de las organizaciones.



- **Herramientas de la administración moderna**

Actualmente las herramientas que se aplican en las empresas son:

- **Mejora continua:** Procesos que buscan la eficiencia, eficacia y adaptación en el trabajo.
- **Calidad total:** Estrategias de gestión que busca la colaboración de todos los trabajadores en la elaboración de productos y servicios.
- **Empowerment:** Delegación de funciones a los subalternos para brindarles una participación superior en la toma de decisiones de las empresas.
- **Downsizing:** Estrategias que implican la eliminación de procesos, unidades de negocios, etc. para lograr el nivel de operaciones adecuado.
- **Coaching:** Dirección y entrenamiento de personal cuyo fin es desarrollar habilidades que ayuden en el alcance de metas.
- **Outsourcing:** Actividad de una empresa que son realizadas por empresas terceras especialistas en la actividad requerida.
- **E-commerce:** Plataformas de compraventa que sugieren ventas a menor costo.
- **Liderazgo:** Herramienta que influye en la conducta de los trabajadores en base a emociones que permitan la motivación y aumento de la productividad.
- **Reingeniería:** Herramienta que realiza cambios totales en diversos procesos con la finalidad de mejorar elementos como, costos, calidad, etc.
- **Kanban:** Sistema de información y control de la fabricación de una cantidad específica de productos en el tiempo requerido.
- **Ventaja competitiva:** Recursos importantes que una empresa debe generar para generar habilidades que las distinguen ante el mercado y de esta manera alcanzar la rentabilidad adecuada.

- **Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte.**

El desarrollo tecnológico en la gestión del talento humano busca la alineación de la gestión adecuada del Capital Humano y los objetivos generales de las organizaciones. Gracias a la tecnología la Gestión del Talento Humano ha tomado protagonismo dentro de las empresas debido a las soluciones que brinda en el mercado.

La tecnología permite a la Gestión del Talento Humano ser un sistema más completo que permite administrar eficientemente el área de estudios, medir el compromiso de los colaboradores y evaluar su desempeño para de esta manera generar estrategias de acción individuales.

Por consecuente existen tres puntos importantes que debemos identificar partiendo de los beneficios que genera la tecnología a la gestión del talento humano:

En primer lugar, la tecnología permite realizar los procesos de selección, retención, desarrollo y formación del talento de forma adecuada y personalizada. El uso de soluciones tecnológicas permite realizar control de personas, identificado sus fortalezas para poder potenciarlas y sus debilidades para realizar retroalimentación.

En segundo lugar, contar con un software de gestión permite contar con perfiles diferenciados y trazar líneas de carrera dentro de la empresa según evaluación de cada empleado, de esta manera dar beneficios y ascensos. Un software informativo permite centralizar la información y establecer estrategias de motivación para el capital humano en búsqueda de un mayor compromiso organizacional.

Como último punto, en la actualidad los usos de dispositivos móviles permiten a gerentes, supervisores, entre otros ejecutivos registrar un control y seguimiento de las labores de forma constante y tener una visión integral del avance de las metas y la eficacia de las estrategias aplicadas actualmente.

La tecnología de la información fortalece los procesos, ayudando en la mejora del potencial del personal y de las operaciones dentro de una organización. Actualmente se busca que la gestión del talento humano desarrolle una cultura digital que tenga base en la innovación y centro al colaborador como eje central dentro de las estrategias organizacionales. Las soluciones tecnológicas refuerzan procesos, logrando resultados comunes que se reflejarán en el negocio.

- **Optimización de los recursos y simplificación del trabajo.**

A nivel empresarial la optimización de los recursos y simplificación del trabajo significa utilizar planes que mejoren y faciliten la ejecución de tareas o funciones. En la gestión del talento humano, simplificar el trabajo, es aplicar recursos para disminuir el esfuerzo realizado en las labores de forma determinada, con la finalidad de minimizar las actividades dentro de la organización en general.

Algunos de los objetivos de la Simplificación del trabajo a nivel organizacional, consisten en:

- Reducir el esfuerzo en las tareas.
- Mejorar el funcionamiento de las organizaciones.
- Optimizar y aprovechar los recursos.
- Reducir el costo de las operaciones.
- Mejorar el flujo de trabajo
- Mayor disposición en el trabajo
- Renovación de interés del empleado por sus tareas.
- Entre otros.

- **Técnicas para optimizar y simplificar el trabajo.**

La Simplificación del trabajo a pesar de ser una labor razonable y sensata, también debe auxiliarse en técnicas administrativas que puedan facilitar su aplicación.

- La medición del trabajo que indica la cantidad, volumen y uniformidad del trabajo que se está realizando.
- Cuadro de distribución del trabajo.
- Estudios de tiempos y movimientos de los procesos
- Diagrama de procedimientos o procesos.
- Flujogramas.
- Gráfica de la distribución física de la oficina y distribución en planta.
- Diagrama de recorrido.
- Gráfica de gantt.
- Gráfica cpm.

- Gráfica pert.

- **Sociedad del conocimiento.**

Durante la sociedad del conocimiento la gestión del talento humano como concepto, busca la evaluación óptima de las habilidades de cada individuo en su posición dentro del centro de trabajo, la visión de los colaboradores como seres proactivos, dejando atrás la era del colaborador mecanizado y del eterno miedo a la pérdida del puesto. Desde esta época colaborador es libre de expresarse y el proceso de selección de este es un proceso más adecuado, de la mano de tecnologías de vanguardia que busque gestionar sus habilidades dentro de cada puesto desde el proceso de su ingreso. Y de la misma forma este sistema busca la retención de los mejores y más actos colaboradores, así como la retroalimentación constante.

Los planes de sucesión y diagramas de reemplazo nacen bajo la premisa de cubrir plazas vacantes, que pueden ser ocupadas por personal que labora en las empresas.

Desde la sociedad del conocimiento la gestión del talento humano busca la atracción, retención y desarrollo del personal por lo que es un proceso que debe ser seguido por toda la compañía y no solo por el área de Recursos Humanos en sí. Esta estrategia debe implicar a todos los niveles de la organización, desde la gerencia, supervisores, encargados, ya que es indispensable que estos cargos busquen el desarrollo de sus subalternos inmediatos. Mediante la Gestión se busca que la información entre áreas y departamentos se compartan abiertamente para que todos tengan claro los objetivos organizacionales.

El análisis histórico realizado revela, que desde el objeto de estudio, se definieron los indicadores de Surgimiento y evolución de la Gestión de Talento Humano y las Políticas que enmarcan la Gestión del Talento Humano, así como las etapas a partir del Surgimiento de la Gestión de Talento Humano; la Gestión estratégica de la organización y La administración moderna, aspectos que aún son limitados, lo que confirma la necesidad de resignificar el proceso de Gestión de Talento

Humano y su dinámica para lo cual se propone una estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral.

### 1.3.2. Marco Conceptual

- **Talento Humano:** De acuerdo con Chiavenato (2009), el Talento Humano es un tipo singular de persona que cuenta con un diferencial competitivo que la valore, tener personas no significa tener talentos. Chiavenato también indica que el talento hoy en día debe contar con cuatro aspectos fundamentales para la competencia individual, cuales son: Conocimiento, habilidad, juicio y actitud. (p.86 -87)
- **Motivación:** Para Chiavenato (2011), es lo que impulsa a una persona o un grupo de personas a actuar de una manera determinada, o que genera en ellas un comportamiento específico. (p.43)
- **Organización:** Según Chiavenato (2009), es un conjunto de actividades realizadas coordinadamente por una fracción de personas, donde la cooperación de sus participantes es esencial para el beneficio y alcance de los objetivos empresariales. (p.66)
- **Desempeño laboral:** Pérez (2009), manifiesta que son comportamientos y aptitudes con las que cuentan los colaboradores que permiten alcanzar los objetivos organizacionales y que se pueden medir en términos de sus competencias individuales y su nivel de contribución a la empresa. (p.1)
- **Capital humano:** Para Alles (2012), refiere a los conocimientos, hábitos y habilidades del personal que pertenece a una organización, por lo cual se puede evaluar su intelecto, de la misma manera es considerado que relaciona la cantidad y calidad de la producción de cada colaborador.
- **Cultura organizacional:** De acuerdo con Alles (2012), muestra las aptitudes y comportamientos esenciales de cada área de una organización, cuyo objetivo es implementar estrategias de trabajo siempre y cuando exista buena relación entre ellas.
- **Conocimiento:** Según lo mencionado por Alles (2010), muestra el intelecto que presenta una persona de un tema en específico, adoptada mediante experiencias y

formación profesional, entendimiento de un hecho real que convierte en una competencia diferencial de cada ser.

- **Clima laboral:** Alles (2012) manifiesta que es el contexto físico donde se realizan las funciones establecidas diariamente y tienen influencia en la satisfacción de cada colaborador y por consiguiente en su producción, de la que dependerá de sus relaciones interpersonales, oportunidades de crecimiento, el crecimiento de la organización, entre otras.
- **Competencia laboral:** De acuerdo con Alles (2010), es la agrupación de conocimientos, cualidades, actitudes, que se presentan en los comportamientos de cada individuo que muestran su desempeño en su área de trabajo. En síntesis, es la destreza existente de un colaborador que le sirve para desarrollar sus funciones de forma efectiva.
- **Calidad de vida laboral:** Según Alles (2012), este término refiere a determinar si los colaboradores cuentan o no con un ámbito agradable donde puedan desempeñar correctamente sus funciones. Se define también como las experiencias grupales o individuales que tienen los individuos con el fin de incrementar su productividad.
- **Estrategia:** Según Carneiro Caneda (2010), son los planes y objetivos previstos en el actuar futuro, establecer un meta, en un plazo estimado aceptable hacia el cual encaminar el rumbo de las empresas

#### **1.4. Formulación del Problema.**

Deficiente gestión del talento humano limita el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta – Chiclayo.

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio.**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 40), para justificar una investigación se deben principalmente exponer los motivos por lo cual se debe efectuar. Referente a esto, la presente investigación Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar desempeño laboral de los colaboradores de Caja Piura – Agencia Balta – 2020, posee relevante importancia, pues busca solucionar el problema de desempeño laboral presentado en la organización en mención.

El **aporte práctico** de la investigación surge de la necesidad de Elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano que ayude a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa CMAC PIURA SAC – Agencia Balta.

La **Significación Práctica** de este estudio busca generar un ambiente laboral armonioso y estable, personal mejor entrenado, que se adapte a los cambios internos y externos, y tenga como objetivo alcanzar las metas organizacionales proyectadas para lograr posicionar a la organización y ser competitivos en el rubro, y de esta manera asegurar la continuidad de sus operaciones en beneficio del cliente externo.

La **Novedad Científica** de esta investigación es la de aportar nuevos enfoques de Gestión de talento humano, que permitan a las empresas financieras y en general, estructurar nuevas políticas, oportunidades y estrategias innovadoras que puedan brindar solución al bajo desempeño laboral que existe en las empresas a nivel global. Asimismo, se busca que futuros los investigadores puedan hacer uso de los conceptos presentados y el resultado de la Estrategia aplicada para identificar qué indicadores o dimensiones se deberá manipular para poder realizar mejoras y nuevos estudios.

## **1.6. Hipótesis.**

### **1.6.1. Hipótesis.**

Si se elabora una estrategia de Gestión del Talento Humano, contribuirá a mejorar el desempeño de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo, 2020.

### **1.6.2. Variables, Operacionalización.**

**Variable Independiente:** Estrategia de Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2002), la Gestión del Talento Humano es un enfoque que personaliza y ve a los colaboradores como seres humanos dotados de destrezas y aptitudes intelectuales que necesitan las compañías para lograr sus objetivos

empresariales y asimismo las personas tienen dependencia de las organizaciones para poder lograr sus metas y aspiraciones personales.

**Variable Dependiente:** Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la actuación o rendimiento que presenta un colaborador de una organización ante las tareas encargadas, que son medidas y evaluadas a fin de que tengan relación con los objetivos esperados y requeridos en el puesto de trabajo. (Robbins y Coulter, 2005, p. 67).

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivos General**

Elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo, 2020.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

Para realizar un enfoque al objetivo general como a la hipótesis presentada en esta investigación, se han propuesto los siguientes objetivos específicos:

- 1.** Fundamentación epistemológica del Proceso de Gestión de Talento Humano y su dinámica.
- 2.** Caracterización de las tendencias históricas del Proceso de Gestión de Talento Humano y su dinámica.
- 3.** Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta.
- 4.** Elaborar una estrategia de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta.
- 5.** Validar la estrategia de Gestión Talento Humano en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, con criterio de expertos o especialistas.



## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

#### **Tipo de la Investigación:**

Es de tipo “*No experimental*”, ya que la presente investigación no manipula ninguna de las variables del estudio. Este estudio trabaja con situaciones que existen actualmente y no es posible manipular las variables, porque estas ya han sucedido e igualmente sus efectos. Hernández, R. Et al. (2014: 152).

#### **Diseño de investigación**

De acuerdo con los objetivos dispuestos en el estudio, el diseño es “*Descriptivo-propositivo*”, ya que solo identifica la relación entre la variable dependiente e independiente de la investigación y de esta manera resolver dificultades y generar un conocimiento científico. Giler, J. (2015)

También describe los datos y su impacto en los colaboradores y a partir de ella servir de base para posteriores estudios que requieran un mayor enfoque y profundidad. (Pérez y Palacios 2014, p. 22).

### 2.2. Población y muestra.

#### **Población:**

Conformado por los colaboradores del área de Ahorros y Créditos de la empresa CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo de los cuales, 11 personas pertenecen al área servicios financieros y 22 son personal de créditos, 2 personal de recuperaciones y 1 administrador de agencia. Siendo un total de 36 colaboradores. Al respecto Ballestrini (1998) refiere que “cuando la población es pequeña y finita, no se aplica una muestra específica, por lo mismo se trabaja con todas las personas que pertenecen a este grupo.” (p. 120).

#### **Muestra:**

La muestra es no probabilística: intencional ya que participaran todos los trabajadores de la empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

#### **Métodos:**

**Histórico – lógico:** vinculado al conocimiento en cuanto a la evolución histórica del proceso de gestión del talento humano.

**Análisis – síntesis:** Para todo el estudio del proceso de motivación laboral, transitando por toda la lógica de investigación del objeto y campo.

**Abstracción – concreción:** Durante toda la investigación, para considerar los elementos teóricos en las tendencias y referentes teóricos.

**Hipotético – Deductivo:** Sabino (2010) refiere que “es el medio con el que un investigador parte para hacer de su acción una praxis científica”. (p. 151).

El método hipotético - deductivo tiene varios pasos esenciales: la observación del objeto de estudio, crear una hipótesis, deducir las consecuencias de la hipótesis y comprobar la verdad de lo planteado teniendo en cuenta la realidad. (Sabino, 2010, p. 151).

#### **Técnicas:**

En el presente estudio se aplicaron dos técnicas que buscan la recolección de datos; mediante el cual se busca recolectar la información requerida, estas son la Observación y la Encuesta.

La Observación permitirá recoger información visual de situaciones reales que suceden dentro de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo sin involucrarse en las mismas y así poder clasificar los acontecimientos pertinentes que se formularán en el problema de estudio.

La encuesta busca obtener datos sobre las opiniones de los trabajadores de la CMAC PIURA S.A.C – Agencia Balta, Chiclayo., mediante el desarrollo de preguntas formuladas en relación con la variable desempeño laboral; la recolección de los datos se obtendrá mediante un cuestionario.

### **Instrumento de recolección de datos:**

El cuestionario es el instrumento seleccionado en la presente investigación. Bernal (2013) indica que es “una selección de preguntas elaboradas para obtener datos que logran cumplir los objetivos del estudio.”. (p. 217).

### **2.4. Procedimientos de análisis de datos.**

Para el procesamiento de datos se utilizó el software SPSS con el fin de describir estadísticamente los datos obtenidos mediante el instrumento aplicado a través de tablas, gráficos, tablas cruzadas, además se aplicará el coeficiente Alpha de Cronbach para la fiabilidad del instrumento y se determinará el coeficiente de validez del aporte que fue creado mediante la aplicación de una ficha de validación a un grupo de especialistas.

### **2.5. Criterios éticos:**

**Valor científico o social:** La investigación realizada cuenta con gran valor, puesto que, mediante la propuesta de una Estrategia de Gestión del Talento Humano se pretende contribuir con el desempeño laboral de los trabajadores de CMAC PIURA S.A.C. y a la vez este estudio pueda servir como base para diferentes estudios.

**Validez científica:** La metodología utilizada en la presente investigación se ha realizado de manera clara y precisa permitiendo resultados válidos.

**Selección equitativa de los sujetos:** Los colaboradores participantes en la investigación han sido seleccionados sin distinción, de edad, puesto, o nivel educativo, siendo evaluados según sus criterios y pensamientos.

**Revisores independientes:** Se han seleccionado colaboradores independientes al estudio presentado, pero que ayudaran en la evaluación y desarrollo de la encuesta. Esto con la finalidad de salvaguardar la veracidad de la investigación y la responsabilidad social de los mismos.

**Consentimiento informado:** Los colaboradores de la empresa CMAC PIURA S.A.C. dieron su consentimiento para ser evaluados y sus intereses personales,

valores y creencias no se han visto afectados por ninguna fuente de la presente investigación.

**Respeto a los participantes potenciales:** El respeto por los demás fue importante, se dio todo el apoyo y atenciones necesarias, ya que de ello dependió que los trabajadores colaboraran sin presión alguna en la investigación.

## **2.6. Criterios de Rigor científico.**

- Credibilidad. Criterio de la verdad y la autenticidad de la investigación.
- Adecuación teórica- epistemológica.
- Transferibilidad. La posibilidad de transferir la información a otros contextos de Características similares, pudiendo aplicarse y utilizarse como información referencial.
- Fiabilidad. La veracidad en la información brindada en la tesis.
- Aplicabilidad. Posibilidades de aplicación del aporte práctico.
- Relevancia.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados en Tablas y Figuras

Desde el inicio de la investigación se realizó un método de observación empírica que permitió definir el problema de investigación presentado, a raíz de ello se caracterizó el estado actual del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, de esta manera se utilizó la encuesta mediante un cuestionario que fue un instrumento de recolección veraz y eficaz de la situación real de la organización.

**Tabla 1 Validación del instrumento por Alfa de Cronbach**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,862	22

#### Estadísticas de total de elemento

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
P1	90,5000	57,457	,121	,866
P2	90,0278	54,656	,566	,853
P3	90,6111	56,530	,211	,863
P4	90,3889	54,244	,498	,854
P5	90,1667	53,457	,539	,852
P6	89,8889	55,473	,515	,855
P7	90,6389	55,609	,136	,875
P8	89,9444	56,225	,370	,858
P9	89,9444	55,140	,300	,861
P10	89,8889	56,044	,366	,858
P11	90,8056	54,275	,389	,858
P12	90,3056	55,190	,509	,855

P13	90,5278	55,056	,389	,857
P14	89,9722	54,942	,546	,854
P15	90,1111	53,016	,637	,850
P16	90,2500	54,021	,485	,854
P17	90,7222	52,892	,469	,855
P18	90,5833	50,479	,706	,845
P19	90,6389	50,009	,624	,848
P20	90,3333	51,771	,622	,849
P21	90,7222	53,121	,474	,854
P22	90,4444	51,625	,543	,852

Fuente. Elaborado por el autor

Según los autores George y Mallery (2003), consideran que si el Alfa de Cronbach es  $>.8$  el instrumento aplicado es bueno.

**Tabla 2. Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	19	52,8
	Femenino	17	47,2
	Total	36	100,0

Fuente. Elaborado por el autor

**Tabla 3. Edad**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entre 18 a 25	12	33,3
	Entre 26 a 35	12	33,3
	Entre 36 a 45	7	19,4
	Entre 46 a más	5	13,9
	Total	36	100,0

Fuente. Elaborado por el autor

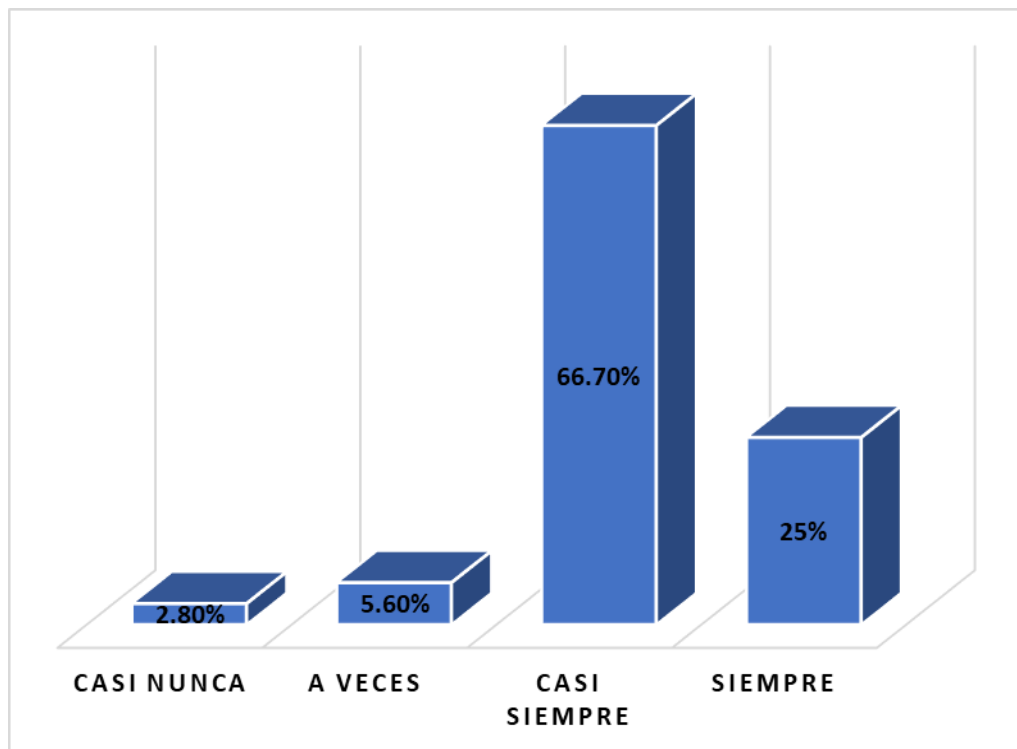
**Tabla 4. Nivel de estudio**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Técnico	9	25,0
Universitario	24	66,7
Magíster	3	8,3
Total	36	100,0

**Fuente.** Elaborado por el autor

## **DIMENSIÓN: DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN**

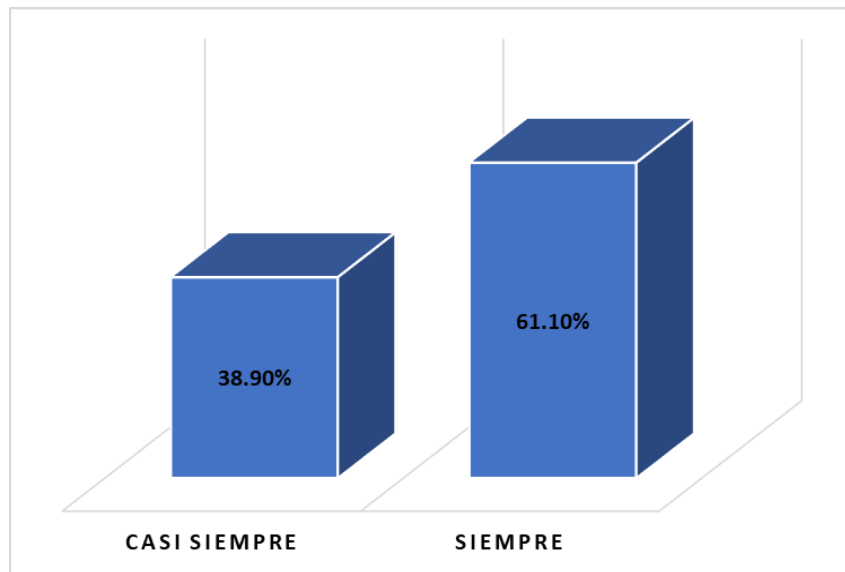
**Figura 1. Existen dificultades en el desarrollo de tus labores.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 1 muestra que el 66.70% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo, presentan dificultades para desarrollar sus labores, esto muestra que el método de trabajo aplicado en la empresa no permite que los colaboradores se comprometan con su trabajo.

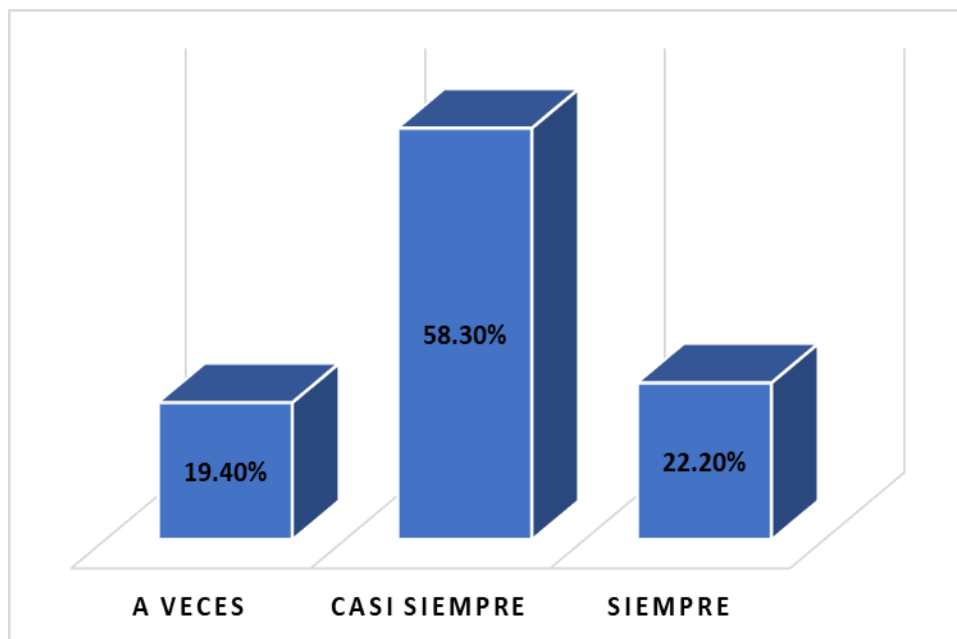
**Figura 2. Cumple con las tareas encomendadas.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 2 muestra que el 61.10% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo. Siempre cumplen con las tareas encomendadas por sus Superiores, mientras que el 38.9% indican que Casi siempre cumplen con las tareas encomendadas. Esto indica que el colaborador es mayormente responsable en la presentación o desarrollo de lo encomendados por sus superiores.

**Figura 3. Consideras que los objetivos y metas de tu área no son claras.**

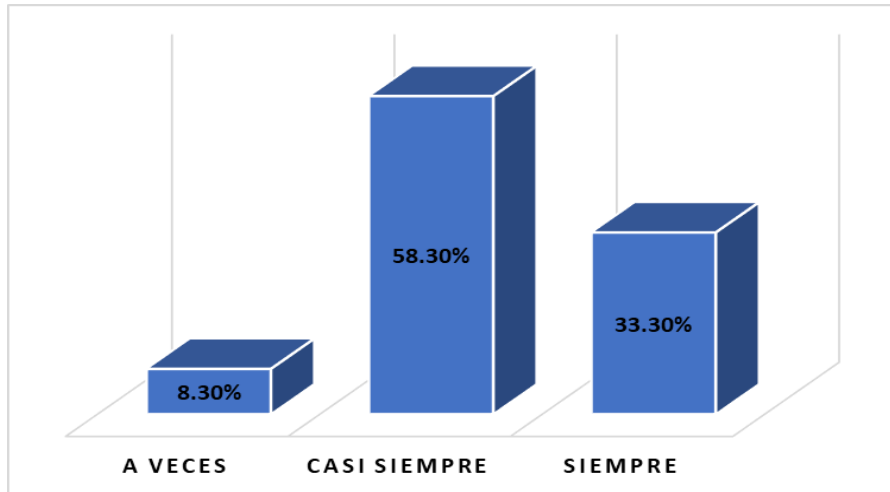


**Fuente.** Elaborado por el autor



La Figura 3 muestra que el 58.30% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Casi siempre consideran que los objetivos y metas de su área no son claras, lo que no les permite encaminar el cumplimiento de sus funciones hacia un fin específico y no ayuda en la integración de las áreas.

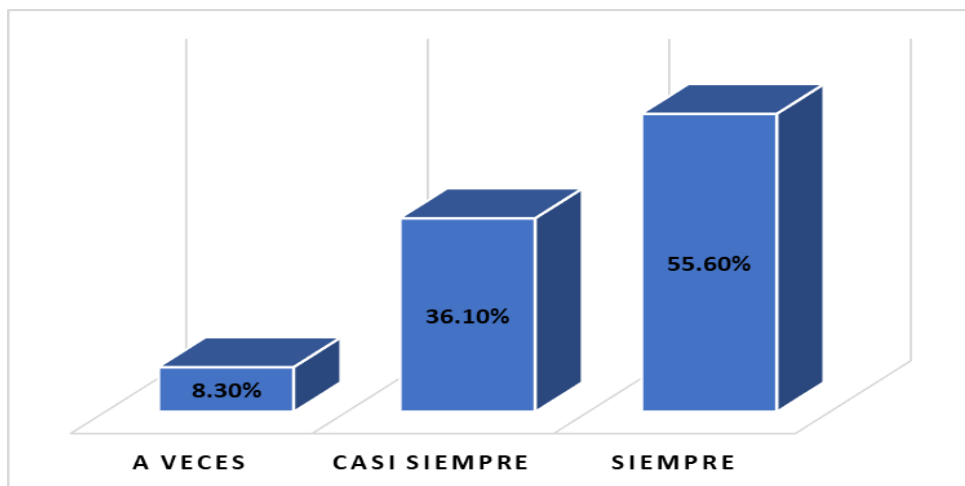
**Figura 4. Eres eficiente en tu trabajo**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 4 muestra que el 58.30% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Casi siempre logran ser eficientes en su área de trabajo, esto demuestra que a pesar de los temas internos que se presenten en la Institución los colaboradores se preocupan por mantener la eficiencia en sus áreas y labores.

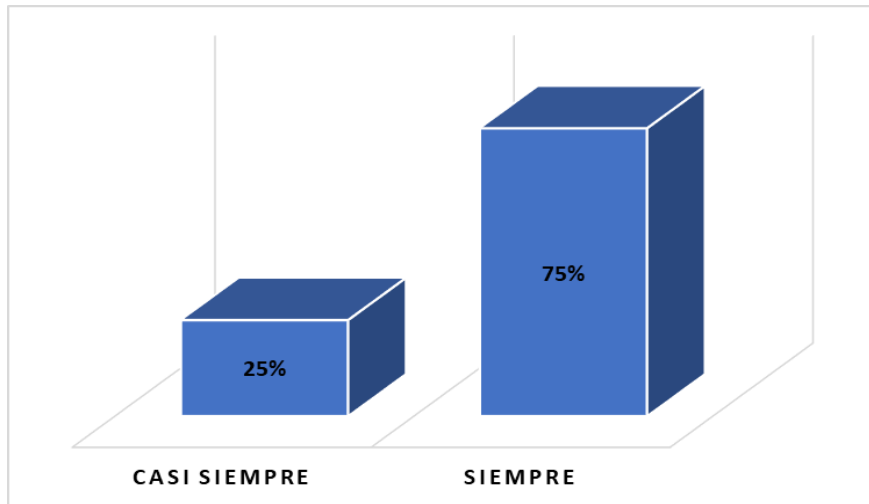
**Figura 5. Consideras que los recursos brindados para el cumplimiento de tus funciones no son suficientes.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 5 muestra que el 55.60% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo consideran que Siempre no son suficientes los recursos de que le brinda la empresa para que pueda cumplir con sus funciones, de esta manera queda en manifiesto que los recursos no son bien distribuidos en la agencia lo que conlleva a que el colaborador no se sienta a gusto con el área donde encuentra.

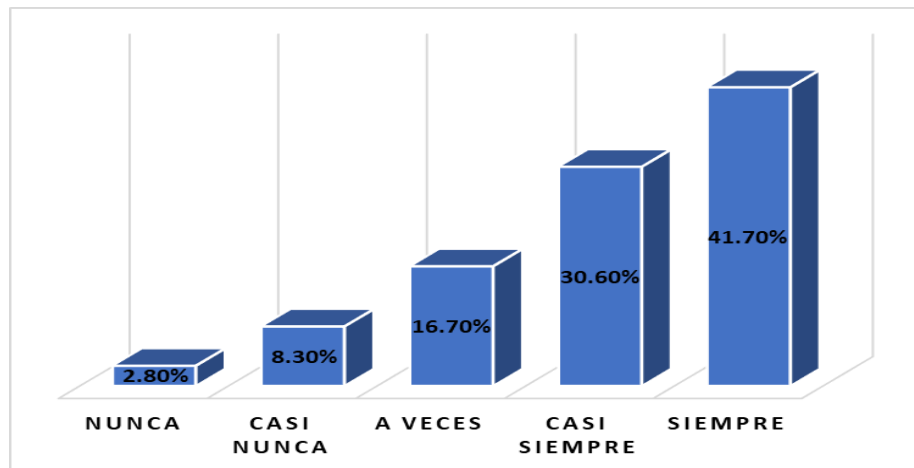
**Figura 6. Eres profesional en el trabajo.**



Fuente. Elaborado por el autor

La Figura 6 muestra que el 75% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo. Siempre muestran profesionalismo en su área laboral, mientras que el 25% indican que Casi siempre muestran profesionalismo. Esto indica que los trabajadores de esta agencia son muy profesionales y buscan su crecimiento dentro de la organización.

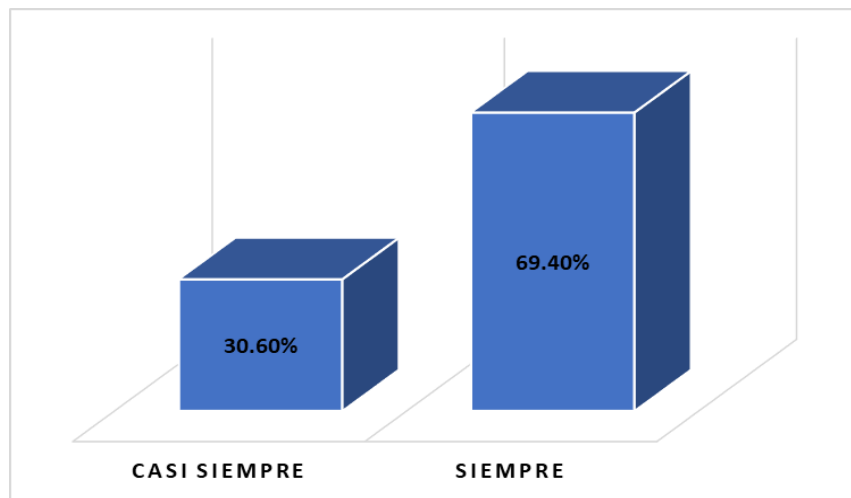
**Figura 7. Sientes que existe un exceso de control en tu área laboral.**



Fuente. Elaborado por el autor

La Figura 7 muestra que el 41.70% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Siempre sienten que el control y supervisión en sus áreas es excesiva por lo que conlleva a que puedan desarrollar mal funciones y los colaboradores sientan poco respaldo de sus supervisores.

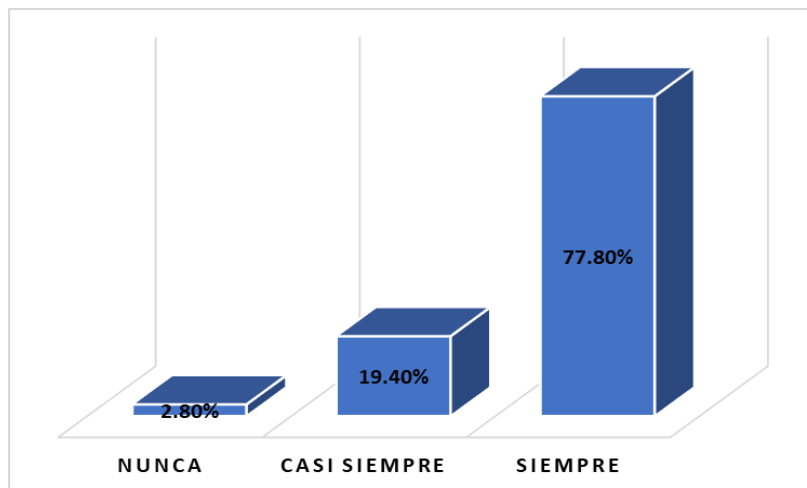
**Figura 8. Orientas adecuadamente a los clientes.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 8 muestra que el 69.40% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo. Siempre orientan de forma adecuada a los clientes, mientras que el 30.60% indican que Casi siempre orientan de forma adecuada a los clientes. Esto indica que el colaborador de Caja Piura muestra interés en asesorar de forma adecuada al cliente y así brindar un buen servicio.

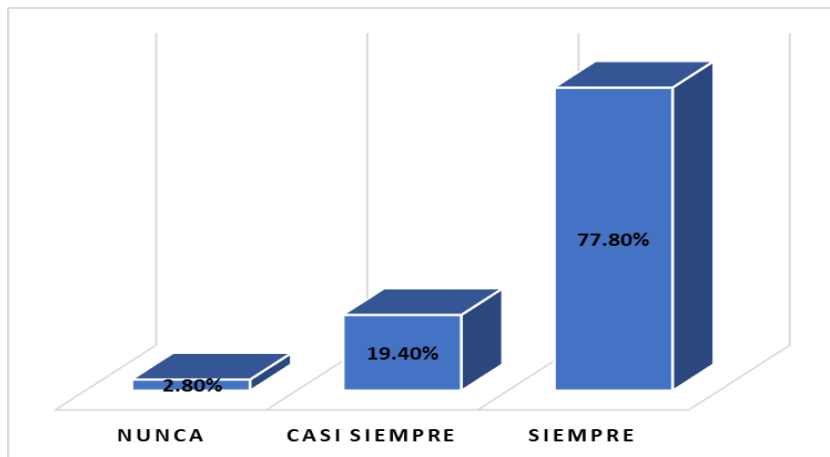
**Figura 9. Sientes que existen conflictos en tu agencia.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 9 muestra que el 77.80% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo consideran que siempre existen conflictos dentro del equipo de trabajo y lo que deja en manifiesto que existen problemas internos a raíz de la desorganización y falta de planes de trabajo.

**Figura 10. Eres cortés con tus compañeros y clientes**

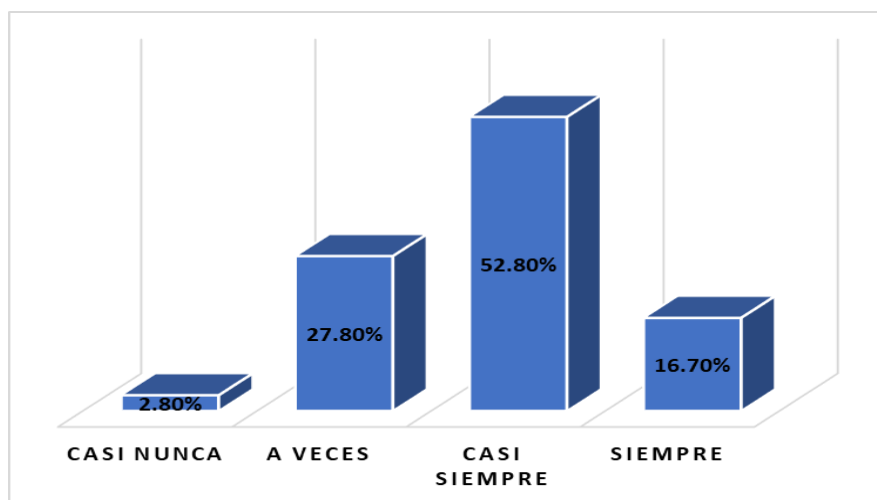


**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 10 muestra que el 77.80% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Siempre muestran cortesía en el trato a sus compañeros y clientes, indicando de esta manera que el colaborador cuida de no afectar sus relaciones con el cliente interno y también con el cliente externo.

## **DIMENSIÓN: CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES**

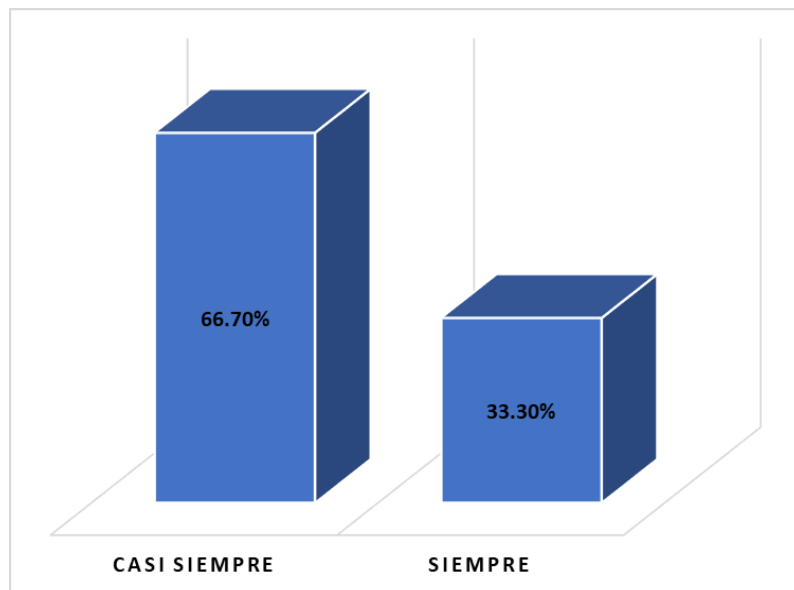
**Figura 11. Muestras nuevas ideas para mejorar los procesos.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 11 muestra que el 52.80% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Casi Siempre muestran nuevas ideas para ayudar a mejorar los procesos, indicando de esta manera la iniciativa que tiene el colaborador por apoyar en el crecimiento de la Agencia, sin embargo, estas ideas no son tomadas en cuenta en las reuniones de Calidad impartidas para ver los resultados de la agencia.

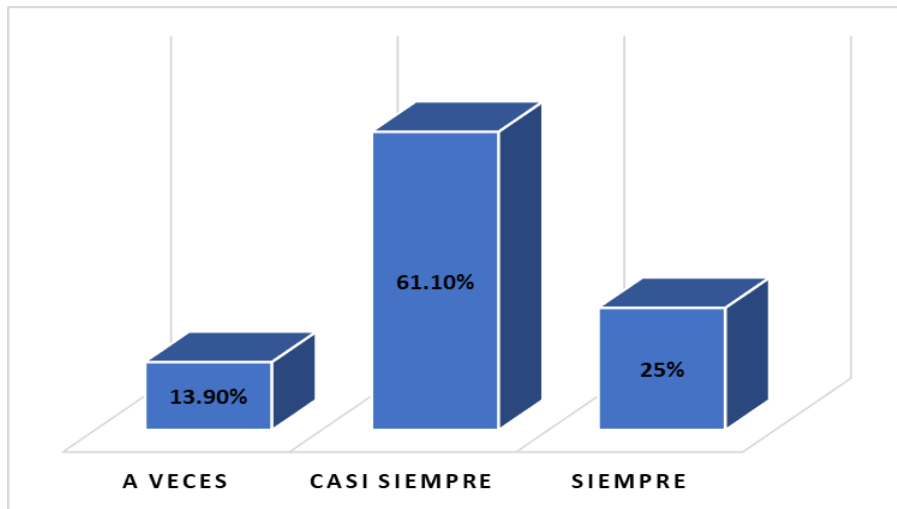
**Figura 12. Consideras que tus capacidades no son tomadas en cuenta en la resolución de conflictos.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 12 muestra que el 66.70% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo. Consideran que tienen la capacidad para resolver los problemas pero que casi siempre no son tomadas en cuenta puesto que los supervisores y administrador consideran dan la potestad a los altos mandos de la empresa. Mientras, mientras que el 33.30% indican que Siempre lo mismo Esto indica que el colaborador de Caja Piura no es escuchado dentro de la agencia donde se desenvuelve.

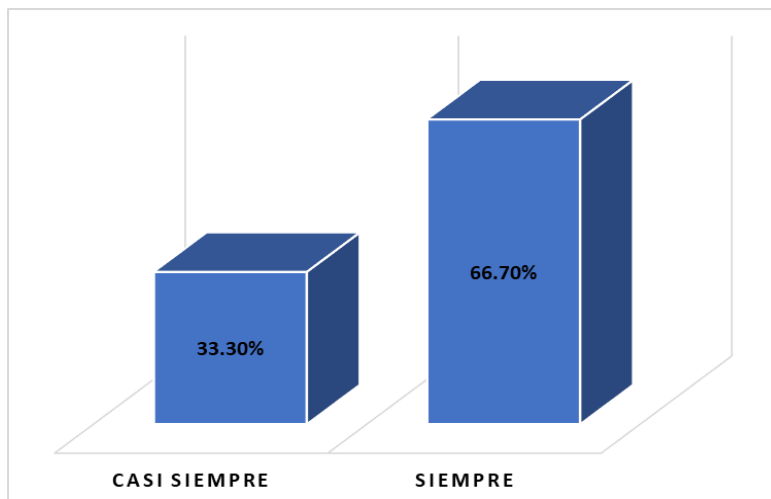
**Figura 13. Te anticipas a las dificultades que se presentan en tu entorno laboral**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 13 muestra que el 61.10% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Casi Siempre se anticipan a las dificultades presentadas en la Agencia, esto muestra que se tiene un parámetro establecido en cada colaborador que le facilita manejar y controlar dificultades o problemas que se puedan presentar, esta ventaja ayuda a que el trabajador pueda distribuir sus actividades y manejar adecuadamente sus tiempos.

**Figura 14. Consideras no tener oportunidades que te permitan desarrollar tus habilidades dentro de la organización.**

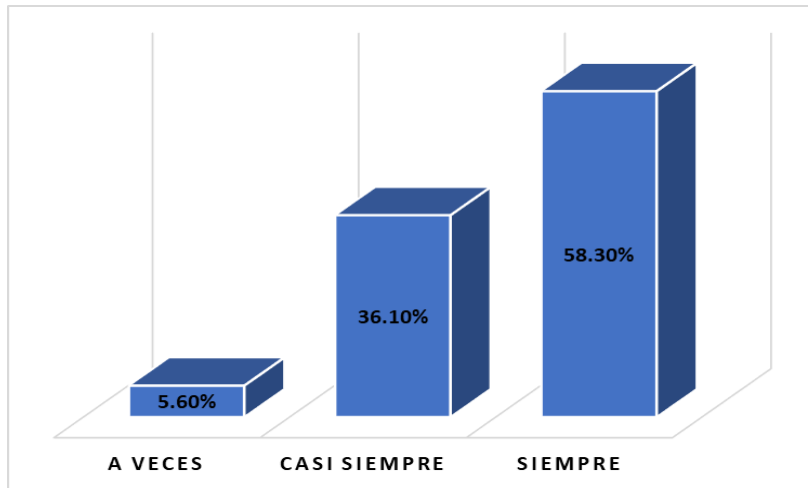


**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 14 muestra que el 66.70% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo. Siempre y el 33.30% casi siempre consideran que no se les brinda

oportunidades para mejorar sus habilidades, por lo mismo el personal se siente desmotivado y no se siente identificado con su organización.

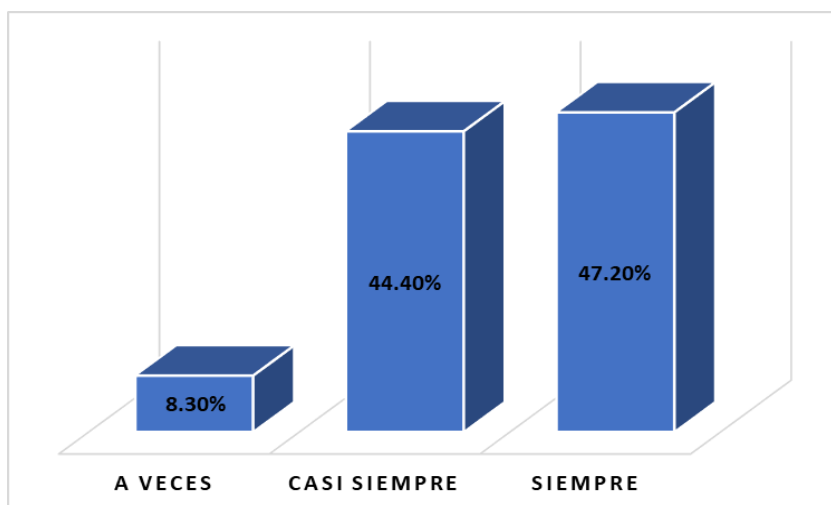
**Figura 15. Consideras que no te capacitan lo suficiente.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 15 muestra que el 58.30% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Siempre consideran que no son capacitados lo suficiente por lo que tienen dificultades para alcanzar con los objetivos del equipo, este gráfico nos muestra que, aunque exista la facultad de hacer las cosas si el personal no es bien capacitado no será difícil alcanzar los objetivos organizacionales.

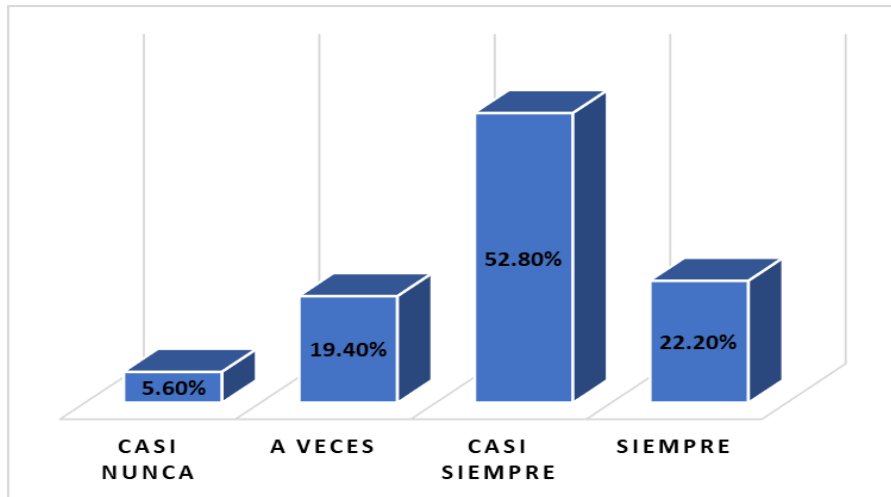
**Figura 16. Eres participativo en el equipo de trabajo.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 16 muestra que el 47.20% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Siempre son participativos en el equipo de trabajo, este gráfico muestra que los trabajadores de esta agencia colaboran activamente con el desarrollo y crecimiento del equipo, de esta manera aspiran a mejorar el desempeño laboral.

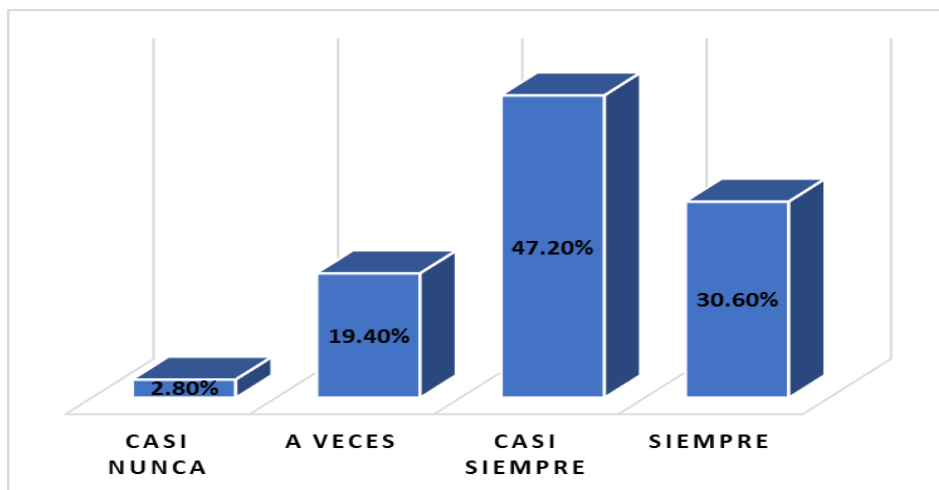
**Figura 17. Tienes dificultades para asumir el liderazgo en tu equipo de trabajo.**



Fuente. Elaborado por el autor

La Figura 17 muestra que el 52.80% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Casi Siempre presentan dificultades para asumir el liderazgo en su equipo de trabajo debido a que existe mucha exigencia en el cumplimiento de los indicadores establecidos por la empresa lo que no permite aplicar nuevas ideas o métodos de trabajo.

**Figura 18. Planificas tus actividades**

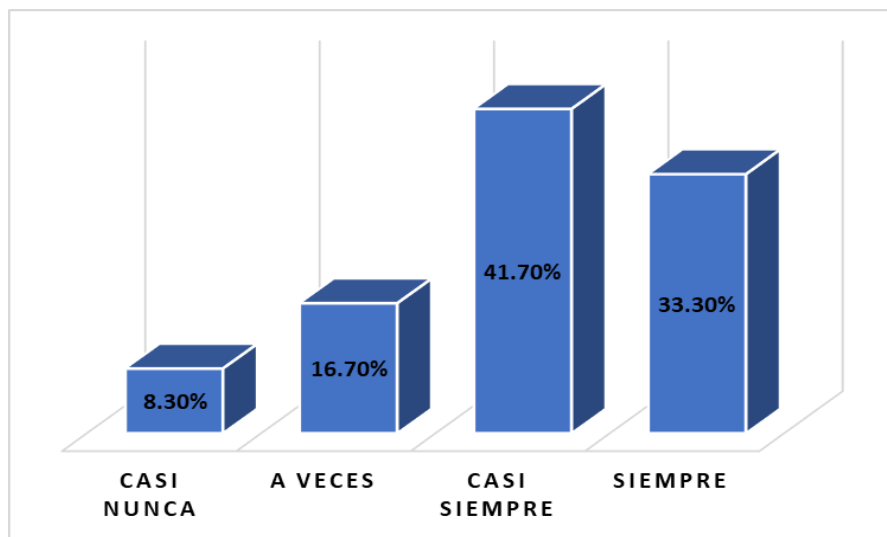


Fuente. Elaborado por el autor



La Figura 18 muestra que el 47.20% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Casi Siempre planifican sus actividades, este gráfico muestra que el colaborador de Caja Piura es organizado en su área de trabajo, planifica sus tiempos y selecciona las tareas a realizar en el día, de igual manera controla sus reportes y sostiene una hoja de ruta.

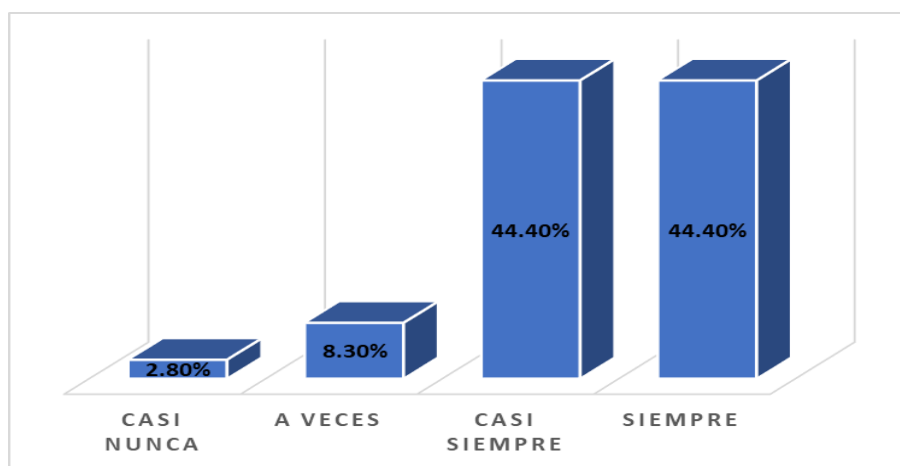
**Figura 19. Consideras que los indicadores de gestión que miden habilidades en desempeño de tus funciones son muy exigentes.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 19 muestra que el 41.70% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Casi Siempre consideran que los indicadores de gestión que miden sus habilidades son muy exigentes, pues consideran que la organización no se preocupa por desarrollar las habilidades de los trabajadores y los miden para descartarlos y no para potenciarlos o ayudarlos en su crecimiento.

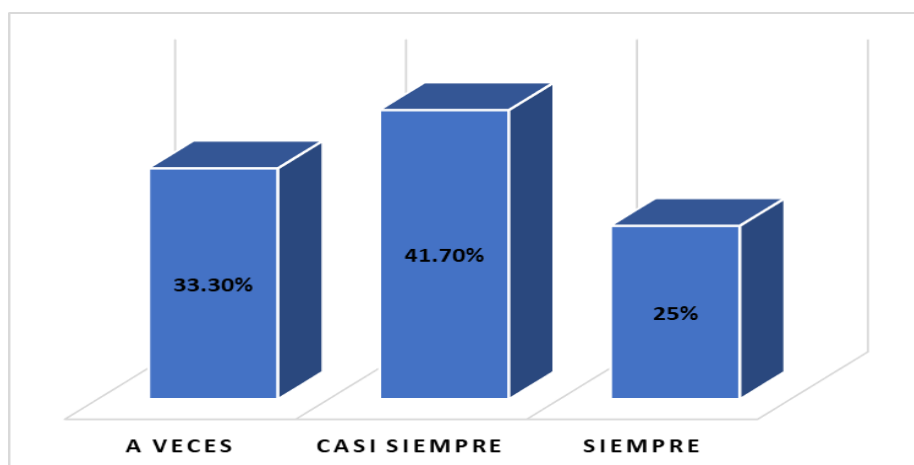
**Figura 20. Priorizas tus metas y objetivos**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 20 muestra que el 44.40% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Siempre y Casi Siempre priorizan sus metas y objetivos, este gráfico muestra que los colaboradores se enfocan en cumplir sus metas y realizan sus trabajos teniendo en cuenta sus necesidades y acorde a lo que ellos desean y quisieran obtener. Esto ayuda a que el colaborador piense en su crecimiento y en la estabilidad económica de la Agencia.

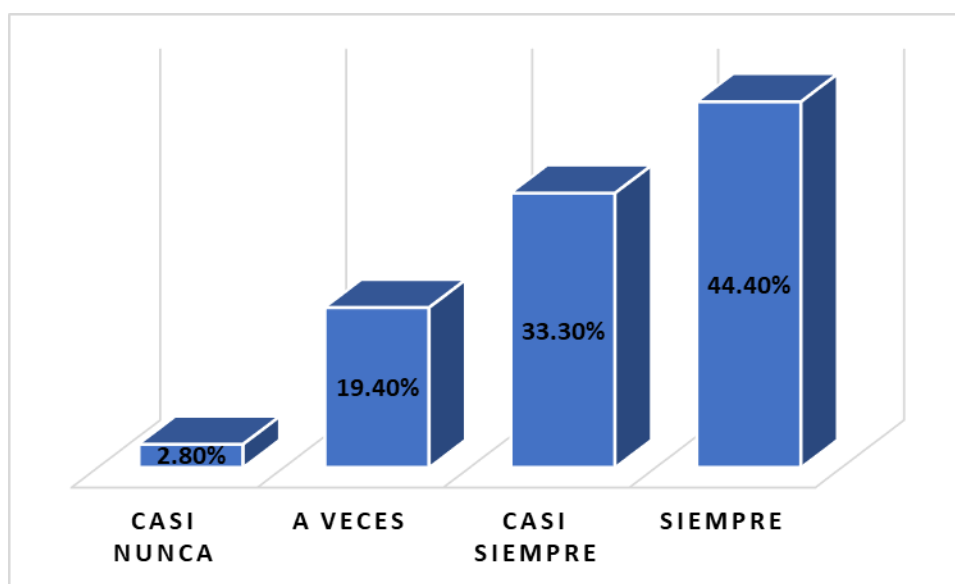
**Figura 21. Te sientes desmotivado al realizar tus actividades.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 21 muestra que el 41.70% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo indican que Casi Siempre se sienten desmotivados al cumplir sus funciones ya sea por la falta de oportunidades, escasa participación en las decisiones, excesivo control o el miedo a ser despedidos por no cumplir con los objetivos.

**Figura 22. Te relacionas constantemente con Supervisores y Administrador.**



**Fuente.** Elaborado por el autor

La Figura 22 muestra que el 44.40% de los colaboradores encuestados en la Agencia Balta – Chiclayo Siempre coordinan sus actividades con Supervisores y Administrador, este gráfico muestra que existe relación entre los colaboradores y sus Superiores lo que significa que el colaborador realiza sus informes y presenta sus avances para que sus Superiores tengan conocimiento y puedan ayudar si es que existe alguna mejora. Sin embargo, al momento no existe la retroalimentación necesaria.

### **3.2. Discusión de resultados**

Al constatar los resultados de las encuestas aplicadas en la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, podemos decir que existen problemas y deficiencias en su operatividad y gestión del personal en sus diversas áreas, por ejemplo:

En la Dimensión: Desempeño de la Función, se tiene como resultado que el método de trabajo aplicado no es claro y específico por lo que permite que el personal presente dificultades al desarrollar sus tareas, de la misma manera los objetivos y metas planteadas no son claras para todo el personal, por lo que dificulta el trabajo en equipo. Además, queda en manifiesto que los recursos otorgados por la empresa no son suficientes y dificultan el desarrollo de labores, existe también un exceso de control en las áreas lo que vuelve molesto el trabajo y desmotiva al colaborador pues siente que la empresa no confía y no brinda la oportunidad de desarrollar su

creatividad y habilidades, por último, encontramos que existe conflictos internos por la desorganización y la falta de planificación.

En la Dimensión: Características Individuales: Se encuentra que la empresa no pone atención en las capacidades que tienen cada colaborador y las ideas que pone presenta para resolver conflictos no son tomadas en cuenta, de la misma manera la falta de oportunidades no permite que el colaborador potencie sus habilidades y desarrolle nuevas. Si bien existe un plan de capacitación, estas no son aplicadas de forma adecuada lo que genera que el colaborador sienta que no los capacitan correctamente, de forma personal el colaborador asume que es difícil asumir liderazgo en los equipos pues la metodología aplicada y el manejo de indicadores no permite que el colaborador sea participativo y se vuelva un ser robotizado enfocado solo en cumplir la misión.

Por lo que existe un factor importante que dificulta el desarrollo de habilidades y este es los indicadores de gestión, estos indicadores no están puestos en su mayoría para la detección de colaboradores con déficit en sus habilidades y posterior desarrollo, al contrario, sirven para posteriores despidos, por lo que el colaborador se siente presionado, todo esto causa desmotivación en el personal.

En resumen, la falta de organización, la inadecuada aplicación de los planes de capacitación, los planes de trabajo, la falta de oportunidades, los recursos y el ambiente de labores, la mala dirección de los indicadores de gestión, entre otros factores encontrados, han permitido que el colaborador presente dificultades en su desempeño y de la misma manera puedan dificultar el logro de los objetivos organizacionales.

### **3.3. Aporte práctico**

Después de haber recolectado la información necesaria y de identificar las principales deficiencias en los planes y procesos referente a las personas que forman parte de la empresa en estudio, se presenta la **“Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta”**, con el fin de buscar solución a los problemas presentados.

### **3.3.1. Fundamentación de la Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CMAC Piura S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo, 2020.**

#### **Introducción**

La Gestión Talento Humano hace referencia a una serie de etapas dirigidas al comportamiento, acciones, habilidades, y aptitudes de las personas pertenecientes a una organización, que según su desarrollo influyen en el desempeño de sus funciones, productividad, grado de satisfacción laboral y en general con los resultados organizacionales. Gestionar el Talento Humano adecuadamente es importante para lograr alcanzar los objetivos de toda organización, ya que permite reclutar, retener y desarrollar al personal con las capacidades y habilidades necesarias que contribuyan con su desempeño al desarrollo y crecimiento empresarial.

Este proyecto se centra en elaborar una Estrategia de Gestión del Talento que ayude a mejorar el desempeño de los colaboradores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, de esta manera contribuir en el desarrollo, crecimiento y estabilidad de los resultados generales.

#### **Fundamentación teórica**

Esta estrategia de Gestión del Talento Humano está basada en la teoría de Chiavenato (2009), que manifiesta que las organizaciones en general dependen necesariamente de su mano de obra (las personas) para el cumplimiento de sus metas y objetivos organizacionales. Para las personas, una organización es el medio más accesible y favorable para alcanzar sus metas personales en un tiempo más cercano y poco esfuerzo, por lo que, las organizaciones existen para aprovechar la sinergia de los equipos de trabajo. Sin la existencia de organizaciones o personas el término Gestión del Talento Humano no existiría.

Los términos empleabilidad y espíritu empresarial en la organización se emplean para constatar la capacidad de los individuos para mantenerse en sus trabajos y la

capacidad de las empresas para aprovechar sus habilidades para el crecimiento organizacional.

El modelo de Chiavenato propone 6 procesos a tener en cuenta para elaborar una estrategia. A continuación, se definirán cada uno de ellos:

**Proceso para integrar personas:** Este proceso enmarca el proceso de captación de personal nuevo, este proceso abre el desarrollo de Gestionar el Talento Humano y forman parte de ella el reclutamiento de personal y su posterior selección.

**Procesos para la organización de personas:** Este proceso refiere a las actividades que las personas realizarán dentro de la empresa y su orientación para el desarrollo de ellas. Incluyen dentro de ella su el proceso de inducción, el diseño de puesto (funciones y objetivos) y su evaluación.

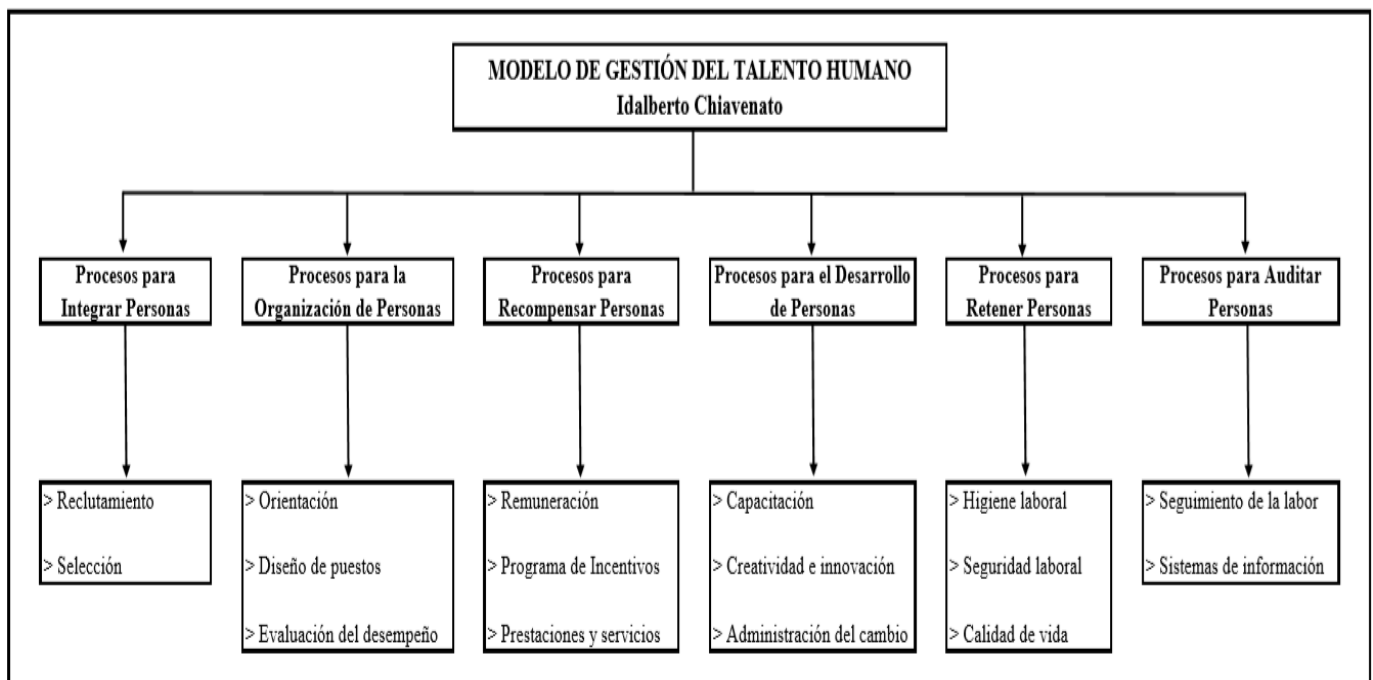
**Procesos para recompensar a las personas:** Este proceso engloba los métodos de compensación a utilizar como estímulo y satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Este proceso incluye remuneración, incentivos y prestaciones.

**Proceso para el desarrollo de personas:** Este proceso emplea el desarrollo y potenciamiento de las habilidades que el colaborar necesita para el desempeño adecuado de sus actividades. Incluye la capacitación, desarrollo de la creatividad

**Proceso para retener personas:** Este proceso es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas adecuadas que permitan el mejor desenvolvimiento de los colaboradores. Incluyen higiene laboral, seguridad y calidad de vida.

**Proceso para auditar personas:** Este proceso muestra las actividades a realizar para dar seguimiento y control de sus actividades proyectadas en resultados. Incluye seguimiento de sus labores y sistemas de información.

Este proceso tiene en cuenta las influencias internas e externos de la organización para lograr mayor compatibilidad entre sí.



**Fuente.** Del libro de Gestión del Talento Humano (2009). Autor. Idalberto Chiavenato

### Diagnóstico

Se aplicó una encuesta utilizando un cuestionario que mide el desempeño laboral, donde se pudo concluir:

- No existe un Sistema de difusión de los Planes Estratégicos.
- No existe un Programa de Desarrollo de Habilidades.
- No cuenta con actividades o espacios de integración.
- No tiene un proceso de distribución de recursos adecuado.
- No existe un adecuado Plan de Capacitación.
- No existe un proceso de sucesión de cargos y ascensos.
- No cuenta con espacio de conversación a nivel de áreas, ni tampoco entre supervisor – colaborador.

### Planteamiento del objetivo general

Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta mediante la aplicación de una Estrategia de Gestión del Talento Humano.

## **Planeación estratégica**

La estrategia está compuesta por las siguientes etapas:

- **1ra etapa:** Incorporación e inducción de nuevos talentos.
- **2da etapa:** Sistema de Compensación e incentivos.
- **3era etapa:** Desarrollo y retención del talento.
- **4ta etapa:** Seguimiento y retroalimentación.

### **3.3.2. Construcción de la Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CMAC Piura S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo, 2020**

Después de diagnosticar el estado actual de la empresa en estudio, se propone una Estrategia de Gestión del Talento Humano compuesto por 4 etapas. A continuación, presentamos la construcción de cada una de las etapas que forman parte de la estrategia propuesta.



**Tabla 5. I Etapa: Incorporación e inducción de nuevos talentos**

N°	Actividad	Descripción	Plan de trabajo	Responsable	Fuentes
1	<b>Proceso de Reclutamiento de personal</b>	Conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de un nuevo perfil de puesto.</li> <li>2. Realizar convocatorias.</li> <li>3. Solicitar referencias internas al personal.</li> <li>4. Programar invitaciones laborales en Universidades e Institutos.</li> <li>5. Promociones internas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de Personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Guía metodológica para el diseño de perfil de puestos.</li> <li>➤ Correo institucional.</li> <li>➤ Anuncios web y redes sociales.</li> <li>➤ Afiches y cartas.</li> </ul>
2	<b>Proceso de Selección</b>	Herramienta que se utiliza para diferenciar entre los candidatos que están cualificados y los que no lo están y elegir al más idóneo para ocupar un cargo o un puesto vacante dentro de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preseleccionar al 100% de la totalidad de currículos recibidos para participar de las siguientes etapas.</li> <li>2. Contacto por teléfono.</li> <li>3. Realizar una entrevista informal vía Skype para preseleccionar al candidato acto para la siguiente etapa del proceso.</li> <li>4. Realizar un test psicológico y psicotécnico vía web (máx. 1 hora) de plazo de envío desde su recepción.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de Personas</li> <li>➤ Gerentes Regionales</li> <li>➤ Administradores de agencia.</li> <li>➤ Supervisores de área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formato de entrevista.</li> <li>➤ Test psicológicos (test de personalidad, test de Wartegg, test D48 o domino y test persona bajo la lluvia.) y psicotécnicos.</li> </ul>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Entrevista personal con el Gerente Regional, Administración de Agencia y Supervisores de área (según la necesidad de la contratación), de los candidatos que superaron los test.</li> <li>6. Examen de desenvolvimiento en el área.</li> <li>7. Correo de selección al candidato seleccionado.</li> <li>8. Correo de agradecimiento a los candidatos que no fueron seleccionados.</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brainstorming o lluvia de ideas, juego de roles, y debates.</li> <li>➤ Email.</li> </ul>
3	<b>Proceso de contratación</b>	Serie de procedimientos que sucede entre la relación empresa y postulantes para ocupar un puesto de trabajo, hasta llegar a la ejecución del contrato.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitud de documentos personales (copia de DNI, cv actualizado, copia de certificado de estudios y trabajo, recibo de servicios, etc.). -Plazo 5 días.</li> <li>2. Firma de declaraciones juradas y otros elementos requeridos por la institución.</li> <li>3. Firma del contrato (período de 6 meses).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Secretaria de agencia</li> <li>➤ Gestión de Personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formato de declaración juradas.</li> <li>➤ Contrato.</li> </ul>
4	<b>Proceso de inducción</b>	Es el proceso inicial donde se presentará la información adecuada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación del video institucional (reseña histórica, organigrama, objetivos estratégicos y competencias del área).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de Personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyector</li> </ul>

		<p>sobre su puesto, que le permitirá integrarse de manera más rápida al lugar de trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>2.</b> Charla de inducción específica de objetivos estratégicos (visión, misión, valores).</li> <li><b>3.</b> Charla de inducción, presentación y explicación del MOF.</li> <li><b>4.</b> Presentación del colaborador nuevo ante el equipo de trabajo.</li> <li><b>5.</b> Capacitación en el CEMIF (Centro de microfinanzas) Piura de 20 días en sistemas aplicados (SOFIA, SIGRO, Atis, Reniec, Sistema de firmas, etc.), detección de billetes y monedas, Programa de Finanzas, entre otros.</li> <li><b>6.</b> Asignación de un compañero de área que por un período de 15 días acompañe al colaborador en el desempeño de sus funciones.</li> <li><b>7.</b> Supervisión del Jefe Inmediato una vez por semana.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administrador de agencia</li> <li>➤ Supervisores de área</li> <li>➤ Especialistas en sistemas</li> <li>➤ Asesores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manual de Organización y Funciones</li> <li>➤ Guía de Supervisión</li> <li>➤ CEMIF</li> <li>➤ Sala de charlas</li> <li>➤ Agencia</li> </ul>
--	--	---	--	---	--

5	<b>Proceso de Evaluación</b>	Es un proceso de medición del rendimiento laboral del colaborador, con el objetivo de tomar de decisiones objetivas sobre el talento humano.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los colaboradores serán evaluados de dos maneras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño cada 6 meses del personal a cargo (Respons. Administrador) y del Administrador (Respons. Gerente. Regional).</li> <li>• Evaluación trimestral de área (Respons. Supervisor/Administrador).</li> </ul> </li> <li>2. Los criterios principales a tener en cuenta en la evaluación serán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes básicas (productividad, eficiencia, toma de decisiones, empatía, trabajo en equipo, personalidad)</li> <li>• Aptitudes estratégicas (seguridad en el puesto, conocimientos técnicos del puesto, claridad en los objetivos.).</li> <li>• Cumplimiento de los objetivos, mensuales y trimestrales.</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente Regional</li> <li>➤ Administrador</li> <li>➤ Supervisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formato de evaluación del desempeño web.</li> </ul>
---	------------------------------	--	---	---	--

**Tabla 6. II Etapa: Sistema de compensación e incentivos**

N°	Actividad	Descripción	Plan de trabajo	Responsable	Fuentes
1	<b>Reestructura de la Escala de Remuneraciones</b>	Formato que estructura el nivel de pagos que le corresponde al colaborador según su nivel educativo y de experiencia relativa a su puesto.	<p>La escala salarial propuesta está dentro del rango establecido por el mercado financiero y teniendo en cuenta el crecimiento organizacional de la empresa en los últimos 5 años.</p> <p><b>Área de Operaciones</b></p> <p>✓ <i>Sueldo actual Asesor de Servicios:</i> S/1,100 + S/200 por riesgo de caja. <i>Propuesta:</i> S/1,300 + S/200 por riesgo de caja.</p> <p>✓ <i>Sueldo actual Supervisor de Servicios:</i> S/1,800 + S/200 por riesgo de caja. <i>Propuesta:</i> S/2,050 + S/200 por riesgo de caja.</p> <p><b>Área de Créditos</b></p> <p>✓ <i>Sueldo actual Asesor de Créditos:</i> S/1,500 + S/300 bono por meta de colocación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de Personas</li> <li>➤ Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formato de remuneraciones actual.</li> </ul>

			<p><i>Propuesta: S/1,700 + S/300 por riesgo de caja.</i></p> <p>✓ <i>Sueldo actual Jefe de Créditos:</i>  S/3,700 + S/500 por bono productividad  Propuesta: S/4,000 + S/500 por bono de productividad.</p> <p><b>Área de Recuperaciones</b></p> <p>✓ <i>Sueldo actual Asistente de recuperaciones: S/2,500 + S/300 bono por meta de recuperaciones.</i>  <i>Propuesta: S/2,700 + S/300 por riesgo de caja.</i></p> <p><b>Administración</b></p> <p>✓ <i>Sueldo actual Administrador: S/8,000 + S/1,000 bono por productividad y se propone mantenerlo.</i></p> <p>Se propone también que las remuneraciones sufran incrementos según la evaluación del desempeño.</p>		
--	--	--	--	--	--

2	<b>Política de Incentivos</b>	Programa de beneficios adicionales a la remuneración base de cada cargo.	<p>Se propone:</p> <p><b>Área de Operaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bono por retención de clientes de ahorro (cts., plazo fijo y cuentas corrientes).</li> <li>✓ Bono por cumplimiento de metas.</li> <li>✓ Bono por captación de cuentas de ahorros.</li> </ul> <p><b>Área de Créditos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bono trimestral por control de mora.</li> <li>✓ Bono trimestral por superación de metas mensuales.</li> </ul> <p><b>Área de Recuperaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bono por recuperación del 80% de la cartera mensual.</li> <li>✓ Bono por seguimiento de compromisos y convenios de pago.</li> </ul> <p><b>Administración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bono semestral por crecimiento económico de la agencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de Personas</li> <li>➤ Finanzas</li> <li>➤ Gerente Regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro de control de metas mensuales</li> <li>➤ Ficha de programación de horarios</li> <li>➤ Estados Financieros.</li> <li>➤ Revista de incentivos.</li> </ul>
---	-------------------------------	--	--	---	---

			<p><b>Incentivos adicionales no monetarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un sábado libre al mes según productividad</li> <li>✓ Adaptación de jornada laboral para el personal que lleve estudios.</li> <li>✓ Posibilidad de ascenso desde el primer año de labores.</li> <li>✓ Vales de consumo de S/100 para el personal que logre sobrepase sus objetivos mensuales.</li> <li>✓ Convenios institucionales con empresas educativas.</li> <li>✓ Un día libre para asistir a las actuaciones por el día del padre o de la madre.</li> <li>✓ 3 días libre por concepto de matrimonio.</li> </ul>		
--	--	--	--	--	--



**Tabla 7. III Etapa: Desarrollo y retención del Talento**

N°	Actividad	Descripción	Plan de trabajo	Responsable	Fuentes
1	<b>Programa de capacitación y desarrollo de talentos.</b>	Planes que ayudan a crear y fortalecer conocimientos y habilidades que tiene el colaborador y son importantes para su vida personal y laboral.	<p><b>1. Charla de retroalimentación de funciones:</b> El jefe o supervisor de cada área debe elaborar una presentación que contenga los objetivos estratégicos de la agencia (visión, misión, valores), el objetivo del área, los planes para llegar a ella y las funciones de los participantes y exponerla una vez al mes al finalizar la jornada de trabajo con su equipo de trabajo.</p> <p><b>2. Taller de habilidades:</b> Mediante el apoyo de especialistas se debe aplicar cada 6 meses o de forma anual, un taller certificado que permita al colaborador el conocimiento de sí mismo y pueda aportar esos conocimientos en el desempeño de sus funciones. Este taller</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de personas</li> <li>➤ Administrador de agencia y Supervisor de área.</li> <li>➤ Moderadores especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuaderno de asistencia a reuniones.</li> <li>➤ Sala de reuniones de agencia.</li> <li>➤ Proyector</li> <li>➤ Ficha técnica de evaluación</li> </ul>

			<p>debe contar con los siguientes temas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoconocimiento y autoestima</li> <li>✓ Inteligencia emocional</li> <li>✓ Liderazgo y trabajo en equipo</li> <li>✓ Comunicación efectiva y servicio al cliente</li> <li>✓ Trabajo bajo presión y manejo de estrés laboral.</li> </ul> <p><b>3. Institución de Lideres</b></p> <p><b>Organizacionales:</b> Se propone seleccionar una o dos personas por equipo de trabajo que puedan identificar por un espacio de tiempo al personal que presenta dificultades en el desempeño de sus laborales y después de ubicarlas presentar brindarles retroalimentación.</p>		
2	<b>Programa de Retención del Talento</b>	Serie de estrategias que buscan que el trabajador tenga un sentido de	<p>Se propone implementar:</p> <p><b>Higiene y Seguridad laboral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campañas de salud anual.</li> </ul>	➤ Gestión de Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Email</li> <li>➤ Cuaderno de cargos.</li> </ul>

		<p>pertenencia a la empresa y siga otorgando sus habilidades y aptitudes para el crecimiento organizacional de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicio de control y seguimiento de lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales.</li> <li>✓ Botiquín de primeros auxilios por área.</li> <li>✓ Mochila de emergencias para desastres naturales.</li> <li>✓ Implementar una comitiva de simulación de accidentes.</li> <li>✓ Manual de instrucción de seguridad por área.</li> </ul> <p><b>Calidad de vida en el trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Correo de saludo de onomástico a los hijos y esposa del colaborador.</li> <li>✓ Aplicación de actividades integradoras entre colaboradores cada 6 meses, donde puedan participar también sus familias.</li> <li>✓ Solventar el 50% de los estudios de personal que se lleve una carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Área de seguridad y salud en trabajo.</li> <li>➤ Área finanzas</li> <li>➤ Gerencia de créditos y ahorros</li> <li>➤ Gerente Regional</li> <li>➤ Administrador de agencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación histórica crediticia.</li> <li>➤ Ficha de evaluación del colaborador.</li> <li>➤ Solicitud de convenios.</li> </ul>
--	--	--	--	---	---

			<p>profesional, posgrado, diplomado o seminario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convenios educativos para los hijos de los colaboradores.</li> <li>✓ Facilidad para acceder a préstamos vivienda o vehiculares con tasas bajas.</li> <li>✓ Cupones de descuento previo convenio con supermercados, agencias de viajes, y tiendas por departamento.</li> <li>✓ Diploma de Reconocimiento al colaborador del mes.</li> <li>✓ Promoción y ascenso.</li> <li>✓ Contratos indeterminados después del primer año de ingreso.</li> <li>✓ Flexibilidad de horarios.</li> </ul>		
--	--	--	--	--	--

**Tabla 8. IV Etapa: Seguimiento y retroalimentación**

N°	Actividad	Descripción	Plan de trabajo	Responsable	Fuentes
1	<i>Seguimiento y control del talento humano</i>	Es un proceso de monitoreo de las labores de los colaboradores para identificar falencias y brindar retroalimentación.	<p>Teniendo en cuenta el mercado del talento actual se propone medir al colaborador con los siguientes Indicadores de Gestión (KPI):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Tiempo de capacitación y entrenamiento:</b> busca medir el total de horas en capacitación y el promedio por colaborador, de igual manera se debe medir en este indicador el costo de la capacitación y su incidencia en la mejora en el desempeño laboral.</li> <li>➤ <b>Tiempo en alcanzar las metas:</b> busca medir la eficacia de los trabajadores y el resultado del proceso de selección. Los plazos establecidos y las metas deben ser medibles, para ello se puede utilizar el Balanced Scorecard.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de Personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indicadores de Gestión</li> <li>➤ Balanced Scorecard</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Rotación de personal:</b> busca medir la permanencia de los colaboradores y el sentido de pertenencia, se puede calcular teniendo en cuenta las renunciaciones y el total de colaboradores de la empresa. Se debe considerar el 5% como una cifra adecuada de rotación, de esta manera se busca no incrementar los costos en reclutamiento.</li> <li>➤ <b>Ausentismo e impuntualidad:</b> busca medir las faltas del colaborador al centro de trabajo según el motivo. Este indicador sirve para medir el compromiso del colaborador con la organización</li> <li>➤ <b>Retención de talentos:</b> este indicador permite identificar a los colaboradores importantes y necesarios para la empresa según sus puestos. Para poder calcularlo de debe tener en cuenta el</li> </ul>		
--	--	--	--	--	--

			<p>número anual de colaboradores clave entre el número de colaboradores clave actual.</p> <p>➤ <b>Tiempo de vacantes pendientes de cubrir:</b> Este indicador permite la evaluación del área de gestión de personas para cubrir las plazas vacantes y el tiempo que toma para hacerlo.</p>		
--	--	--	--	--	--

**Aplicación de la Estrategia:**

Teniendo en cuenta que la Estrategia propone una transformación de los procesos realizados actualmente por la empresa, su aplicación estará ligada a la disposición y tiempos recomendados por el área de Gestión de Personas y la Gerencia Regional.

**Evaluación de la Estrategia:**

Se propone que la evaluación de las etapas sea de la siguiente manera:

**1ra etapa:** El período de evaluación de las actividades será de forma trimestral y la evaluación del desempeño será evaluada semestralmente.

**2da etapa:** El período de evaluación y reestructuración de esta etapa será de forma mensual teniendo en cuenta el tiempo del colaborador y su avance en el cumplimiento de metas.

**3ra etapa:** Esta etapa será evaluada cada seis meses, midiendo el grado de satisfacción y pertenencia que el colaborador presenta en la empresa.

**4ta etapa:** Los indicadores de medición se aplicarán de forma mensual para identificar los problemas y buscar soluciones lo más rápido posible.

## Presupuesto de la Estrategia de Gestión del Talento Humano

**Tabla 9. Presupuesto I Etapa: Incorporación e inducción de nuevos talentos**

N°	Actividad	Descripción	Indicador	Costo unitario	Costo Total
<b>1</b>	<b>Proceso de reclutamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formulación de perfil de puesto</li> <li>➤ Convocatorias</li> <li>➤ Invitaciones laborales a Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Guía metodológica para el diseño de perfil de puestos.</li> <li>➤ Anuncios web y diarios</li> <li>➤ Cartas de invitación</li> </ul>	<p>S/ 30</p> <p>S/ 300</p> <p>S/ 100</p>	<b>S/ 5040</b>
<b>2</b>	<b>Proceso de selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etapa de Pre selección</li> <li>➤ Exámenes psicológicos y psicotécnicos.</li> <li>➤ Examen de desenvolvimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formatos de pre selección</li> <li>➤ Test</li> <li>➤ Formato de entrevista</li> </ul>	<p>S/ 30</p> <p>S/ 1,000</p> <p>S/ 20</p>	
<b>3</b>	<b>Proceso de contratación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitud de documentos personales</li> <li>➤ Firma de declaraciones juradas</li> <li>➤ Firma de contrato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formato de recepción</li> <li>➤ Declaraciones juradas legalizadas</li> <li>➤ Legalización de Contrato</li> </ul>	<p>S/ 20</p> <p>S/ 30</p> <p>S/ 20</p>	
<b>4</b>	<b>Proceso de Inducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentación de video institucional</li> <li>➤ Charlas de inducción</li> <li>➤ Capacitación CEMIF</li> <li>➤ Supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyector</li> <li>➤ Formatos de inducción</li> <li>➤ Viáticos</li> <li>➤ Formato de supervisión.</li> </ul>	<p>S/ 250</p> <p>S/ 50</p> <p>S/ 810</p> <p>S/ 20</p>	
<b>5</b>	<b>Proceso de Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formato de evaluación web</li> </ul>	<p>S/ 2000</p>	



		➤ Evaluación trimestral	➤ Formatos de evaluación física	S/ 360	
--	--	-------------------------	---------------------------------	--------	--

**Tabla 10. Presupuesto II Etapa: Sistema de compensación e incentivos**

N°	Actividad	Descripción	Indicador	Costo unitario	Costo Total
1	<b>Reestructuración de Escala de Remuneraciones</b>	➤ Modificación de escala salarial	➤ Inversión en remuneraciones por colaborador: Asesor de Servicios (7) Supervisor de Servicios (4) Asesor de Créditos (19) Jefe de créditos (3) Asistente de Recuperaciones (2)	S/ 1,400 S/ 1,000 S/ 3,800 S/ 900 S/ 400	<b>S/11,460</b>
2	<b>Escala de Incentivos</b>	➤ Incentivos monetarios ➤ Incentivos no monetario	➤ Bonos por productividad ➤ Vales de consumo	S/ 3,600 S/ 360	

**Tabla 11. Presupuesto III Etapa: Desarrollo y retención del Talento**

N°	Actividad	Descripción	Indicador	Costo unitario	Costo Total
1	<b>Programa de Capacitación y Desarrollo de Talentos</b>	➤ Charla de retroalimentación ➤ Taller de habilidades ➤ Institución de líderes	➤ Proyector ➤ Moderador y plan de trabajo ➤ Certificados ➤ Fichas técnicas de evaluación	S/ 250 S/ 5000 S/ 2000 S/ 100	<b>S/16,500</b>

2	<b>Programa de Retención del Talento</b>	➤ Campañas de salud	➤ Laboratorios	S/ 4,300	
		➤ Botiquín	➤ Implementos	S/ 150	
		➤ Mochila de emergencias	➤ Implementos de emergencia	S/ 500	
		➤ Manual de instrucción	➤ Formatos de instrucción	S/ 100	
		➤ Actividades integradoras	➤ Costo de actividades	S/ 2000	
		➤ Costo de estudios 50%	➤ Valor de curso	S/ 250	
		➤ Cupones de descuento	➤ Cuponera	S/1800	
		➤ Diploma de reconocimiento	➤ Certificado	S/50	

**Tabla 12. Presupuesto IV Etapa: Seguimiento y retroalimentación**

N°	Actividad	Descripción	Indicador	Costo unitario	Costo Total
1	<i>Seguimiento y control del talento humano</i>	➤ Implementación de Indicadores	➤ Balanced Scorecard o cuadro de mando Integral	S/ 194.44	<b>S/7,000</b>

<b>COSTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA:</b>	<b>S/40,000</b>
--------------------------------------	-----------------

### 3.4. Valoración y corroboración de los Resultados

Para poder valorar y corroborar los resultados de la Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de CMAC PIURA S.A.C., se solicitó el apoyo de cuatro especialistas, cuya experiencia en el campo de la Gestión de Personas ayudarán a reforzar o constatar la importancia del aporte presentado. Como primer experto se menciona a la Mg. Cristina Inés Guerrero Arévalo quien se desempeña actualmente como Jefa de Recursos Humanos en la empresa Misticorp S.A.C. como segundo experto se menciona al Mg. Rolando Eduardo Malca Correa quien se desempeña como Coach & Manager Profesional y docente en programas de Maestrías en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo dictando cursos referentes al Talento Humano, como tercer experto se menciona la Lic. Sandra Paola Tarrillo Pérez quien se desempeña como Jefa de Recursos Humano en la empresa Avoamérica y cuenta con 8 años de experiencia en el sector y como último experto se presenta a la Dra. Ángela Fremiot Rodríguez Armas quien se desempeña como Director de Departamento de Administración-Universidad Nacional de Trujillo.

#### 3.4.1. Valoración de los resultados criterio de expertos

Teniendo en cuenta el juicio de los cuatro expertos antes mencionados, se procede a presentar los resultados de la evaluación de Estrategia de Gestión del Talento Humano propuesta (**ver anexo 5**)

Se debe tener en cuenta que la escala de calificación emitida por los expertos esta validada en base a intervalos, arrojando los resultados siguientes:

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

**Coefficiente de validez:**

$$\frac{A + B + C}{30}$$

=

$$30/30=1$$

**VALIDEZ: MUY BUENA**

#### **IV. CONCLUSIONES**

La fundamentación epistemológica del proceso de Gestión del Talento Humano y su Dinámica, hizo posible sistematizar las teorías y estudios necesarios para elaborar el presente estudio; también mediante ella se pudo evidenciar la existencia de diferentes alternativas metodológicas que se han usado para el mejorar el desempeño laboral de diferentes organizaciones.

La caracterización de las tendencias históricas del proceso de Gestión del Talento Humano permite conocer cómo ha evolucionado el proceso de trabajo con personas y las políticas que la enmarcan desde su surgimiento, destacando los primeros aportes sobre el concepto Gestión del Talento presentado desde los años 90 y sigue manteniéndose desarrollando nuevas particularidades de acuerdo al ambiente de trabajo y la tecnología.

La aplicación de la encuesta como instrumento válido y confiable mediante Alfa de Cronbach, permitió diagnosticar el estado actual del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y de esta manera poder continuar con el estudio.

A partir de dicho diagnóstico se pudo elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano basado en el modelo de Gestión de Idalberto Chiavenato. La estrategia propuesta consta de cuatro etapas (Incorporación e inducción de nuevos talentos, sistema de Compensación e incentivos, desarrollo y retención del talento y Seguimiento y retroalimentación), teniendo en cuenta su aplicación, evaluación y presupuesto.

La validación de la Estrategia de Gestión del Talento Humano fue valorada y corroborada con la técnica de juicio de experto, teniendo como referencia 4 especialistas en Gestión del talento humano y desempeño laboral quienes manifestaron la pertinencia y aceptación.

## **V. RECOMENDACIONES**

Aplicar la ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE CMAC PIURA S.A.C. – AGENCIA BALTA, para de esta manera establecer políticas de desarrollo del talento humano que tengan como fin retener a las personas, mejorar su desempeño y crear climas laborales que permitan el crecimiento organizacional y avance en el mercado financiero.

Gestionar y evaluar el desempeño de los colaboradores adecuadamente, para de esta manera crear planes individuales de desarrollo que permitan aprovechar el potencial de los colaboradores y asegura el crecimiento económico de la empresa.

Identificar las necesidades de crecimiento que requieren los colaboradores y tener en cuenta planes de carrera que busquen generar el compromiso en el equipo, los ayuden a evolucionar profesionalmente y puedan adquirir nuevos conocimientos que pueden poner en práctica en la organización.

Establecer objetivos claros, justos y alcanzables que busquen impulsar el compromiso en una empresa. Ya que hacer que los colaboradores tengan claro lo que se espera de ellos, pueden enfocar sus funciones y planear estrategias que busquen alcanzar sus objetivos personales y los de la empresa.

## VI. REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2017). *La Gestión del Talento Humano, elemento clave en el desempeño del personal en la Empresa*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17506/AguilarSimijacaJennyCarolina2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360° grados*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alves, D., & Cirera, Y. (2013). Vida con Calidad y Calidad de Vida en el trabajo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=87726343010>
- Anaya Gamarra, L. D., & Paredes Rivera, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Angulo, J. (2004). *El diseño de cargos en la Organización Moderna*. Universidad de la Sábana, Colombia. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4352/131145.pdf?sequence=1>
- Antezana, P., & Linkimer, M. (2015). El Proceso de Reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva. *Caja de Herramientas para empresas inclusivas*. Obtenido de [http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo\\_4.pdf](http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_4.pdf)
- Araujo, M. C., & Leal Guerra, M. (2010). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral*. Trujillo, Venezuela: Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
- Armas, Y., & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad Ecotec, Ecuador. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestiontalento-humano.pdf>
- Bernal Torres, C. A. (2013). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.

- Cáceres, C. (10 de Junio de 2017). Un trabajador motivado es la clave en la organización. *Diario el Peruano*.
- Cacsire, G. (2019). *La Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de Recursos Humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano .
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía Técnica y de buenas prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Obtenido de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>
- Castro, E. (2015). *Gestión del talento humano en el compromiso organizacional del docente RED N°11 VMT - 2014*. Universidad César Valljo, Lima. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4748/Castro\\_FEW.pdf?sequen=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4748/Castro_FEW.pdf?sequen=1)
- Chavarry , E. (2017). *Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar la satisfacción laboral en el Insituto Gastronómico Mochic de Chiclayo, 2017*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Chiang, M., & San Martín, J. (2015). Análisis de la Satisfacción y el desempeño laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Evaluación del Desempeño*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chitsaz, A., & Boustani, H. (2015). *Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust*. Obtenido de International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences: [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Effects\\_of\\_Organizational\\_Trust.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Effects_of_Organizational_Trust.pdf)
- Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile. (2015). *Seguimiento de Trabajo de Auditoria Interna*. Obtenido de <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wpcontent/uploads/2015/08/DO>

CUMENTO-TECNICO-N%C2%B0-87SEGUIMIENTO-DEL-TRABAJO-DE-AUDITORIA.pdf

- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Venezuela. Obtenido de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf)
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del conocimiento* (1a ed.). Bogotá D.C., Colombia: ECOE Ediciones.
- Dávila, Mitta Flores, D., & Dávila Salinas, C. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes "Dilleniales" en un grupo de organizaciones*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6948>
- Diario Gestión. (7 de Octubre de 2016). *¿Cuál es el principal reto de la Gestión del Talento en el Perú?* Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/cual-principal-reto-gestion-talento-peru-2171895>
- Diario Gestión. (30 de Enero de 2017). *El 57% de grandes empresas en Perú invertirán hasta 100,000 US\$ en su personal este año*. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/57-grandes-empresas-peru-invertiran-hasta-us-100000-su-personal-este-ano-2180747>
- Díaz, A. (2008). *Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del 79 Instituto Superior Pedagógico*. Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán.
- El Comercio. (03 de Julio de 2014). *¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral?* Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/invierten-empresas-locales-capacitacion-laboral-325817>.
- Espinoza, H., & Huaita, F. (2012). *Aplicación de incentivos en el Sector Público*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas del Perú: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/estudios/DGP\\_incentivos\\_fusionado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/estudios/DGP_incentivos_fusionado.pdf)
- Francisco. (2013 de Noviembre de 2013). *Círculo de Economía de la Provincia de Alicante*. Obtenido de <http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/el-compromiso-de-losempleados-el-desarrollo-profesional-8/>
- García , P., Gática, M., Cruz, E., Vargas, R., Hernández, R., & Macías, D. (2016). *Procesos de Reclutamiento y las redes sociales*. *Revista Iberoamericana para la*



- Investigación y el Desarrollo Educativo*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo5523889>
- Giler , J. (2015). *Investigación diagnóstica o propositiva*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/256338347/Investigacion-Diagnostica-o-Propositiva>
- Giraldo, E. (2015). *Realizando Auditoría basada en riesgos desde el plan anual de auditoría hasta su ejecución*. Colombia. Obtenido de [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1463963976\\_5491d49bfbbd14c59d66391a4dfb11fd.pdf](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1463963976_5491d49bfbbd14c59d66391a4dfb11fd.pdf)
- Giuseppe, C., & Alagandram, S. (2011). *Los fundamentos de la administración del trabajo*. Ginebra: Magheross Grapihics PCL.
- González, D. (2009). Estrategias de Retención de Personal. *Revista Universidad EAFIT*. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidadeafit/article/download/11/11>
- González, F., López, L., & Blanco, L. (2015). *Seguridad Laboral*. Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica. Obtenido de <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/10565/cartilla%20web.pdf?sequence=1>
- Gueva , J. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las radios AM y FM de la ciudad de Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ámbato, Ecuador. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7789/1/FCHE-IFTGPI-65>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Infantes , G., Mucha , R., & Egúzquiza , B. (2012). *Manual de Obligaciones del Empleador y beneficios del trabajador*. Lima: Insituto Pacífico S.A.C.
- Inga, F. (2019). *Gestión del Talento Humano como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Alcides Carrión - Pasco, 2016*. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Alcides Carrión .
- Jamaica, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Universidad Militar de Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final>

- %20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=70A02F2AE751FF56231FA40B  
DA 1A7DD6?sequence=1
- Jauregui, S. (2017). *Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Servosa Cargo S.A.C. - Lurigancho, 2016*. Universidad César Vallejo.
- Juárez, A. (2017). Engagement laboral. Una concepción científica. *Revista de Psicología Liberabit*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/686/68643124002.pdf>
- Kotler, R., & Keller, K. (2014). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Education.
- Laboral, L. G. (11 de Junio de 2015). *La Gaceta de Protección Laboral*. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/212023-El-bajo-rendimiento-laboral-de-los-espanoles-y-la-ansiedad.html>
- Lira Segura, J. (27 de Agosto de 2014). *Brinde a sus empleados el "salario emocional" que merecen*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/mangement-empleo/brinde-empleados-salario-emocional-merecen-69362-noticia/>
- Lira Segura, J. (10 de Diciembre de 2016). *Estas son las mejores Empresas para Trabajar*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/mangement-empleo/son-mejores-empresas-peru-1-123279-noticia/>
- Majad, M. (2016). Gestión del Talento Humano en Organizaciones Educativas. *Revista Upel*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Martinez, M. (2017). *XII Jornadas Nacionales del Sector Público*. Argentina. Obtenido de <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/12publico/2.3.pdf>
- Mazurek , S. (2018). *Talent Management, Free Management Library*. Obtenido de <https://managementehelp.org/humanresources/talent-mangement.html>
- Miranda Edquen, N. (2018). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota*. Chota, Cajamarca: Universidad César Vallejo.
- Montoya, S. (2017). *Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2015*. Chiclayo : Universidad César Vallejo.
- Morales , T. (23 de Julio de 2016). *EMPRESAS. 43% de sobre costos sería por mala selección de personal*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobre-costos-seriapor-mala-seleccion-de-personal/?outputType=amp>

- Murillo, S. (2014). *La innovación empresarial y el emprendimiento: un análisis empírico*. Universidad del País Vasco, Bilbao, España. Obtenido de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14676/TFG\\_MURILLO.pdf?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14676/TFG_MURILLO.pdf?sequence=1)
- Navarro, N. (9 de Julio de 2015). *Los Tipos de Sistemas de Información en las Empresas*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/los-tipos-de-sistemas-de-informacion-en-lasempresas/>
- Nazario , R. (2006). Beneficios y Motivación de los empleados. 145. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4287381.pdf>
- Palos, A. (2011). *Desarrollo Personal*. San Luis Potosí, México. Obtenido de <http://www.seslp.gob.mx/pdf/antologia.pdf>
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Pérez Martinto , P. C., & Palacios Ladines, L. G. (2014). *Un Acercamiento al Proceso de Investigación Científica* . Perú: Imprenta Eros E.I.R.L.
- Pérez, O. (18 de Julio de 2017). *Diferencias entre gestión de talento humano y recursos humanos*. Obtenido de Blog People Next: <https://blog.peoplenext.com.mx/diferencias-entre-gesti%C3%B3n-de-talento-humano-y-recursos-humanos>
- Puertas, F., & Velasco, D. (Diciembre de 2010). *¿Quiere retener a sus empleados clave? HR Executive Network*. Obtenido de Factor Humana: [https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8547/c330\\_quiere\\_retener\\_a\\_sus\\_empleados\\_clave.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8547/c330_quiere_retener_a_sus_empleados_clave.pdf)
- Puma, J. (2017). *Estrés y desempeño laboral de los trabajadores del Centro Salud Materno Infantil Piedra Liza, 2017*. Universidad César Vallejo.
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados. *Negotium*, 20.
- Quirant , A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio. *Revista Empresa*. Obtenido de <https://enriquecetupsicologia.com/costarica/wpcontent/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-1%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>
- Reis, P. (2007). *Evaluación del Desempeño*. Madrid, España: Ediciones Profesionales, S.L.U.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración 8va Edición*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez , E. (2010). Protección de la seguridad y salud de los trabajadores. Una revisión desde la perspectiva global, latinoamericana y venezolana. *Ingenieria Industrial. Actualidad y Nuevas tendencias*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215016943006.pdf>
- Rodriguez, V. (2009). *Administración moderna del personal*. (7ma ed.). México: Cengage Learning.
- Romero, V. (2019). *Estrategias de Gestión del Talento Humano para mejorar el Engagement de los servidores de la Ugel Tahuamanu del Distrito de Iberia - Madre de Dios, 2018* . Madre de Dios : Universidad Católica de Santa María .
- Ruiz, P. (2011). Creatividad en el trabajo. *Factor Huma*. Obtenido de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8791/creativitat\\_a\\_la\\_feina\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8791/creativitat_a_la_feina_cast.pdf)
- Ruiz, R. (2018). *Diario la Hora*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/loja/noticia/11021299997/gestion-del-talento-humano>
- Saavedra , L. (2019). *Plan de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la Estación Experimental Agraria Vista Florida - Lambayeque, 2019*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.
- Sánchez , J., & Calderón , V. (2012). Diseño del Proceso de Evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría, pensamiento & gestión. *Redalyc Org*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- Sánchez , Y. (Setiembre de 2017). *¿Cómo retener al personal en una organización?* Obtenido de Gerencie: <https://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>
- Santacruz, F. (2015). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de una organización*. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>
- Sarmiento, D., González, L., Sánchez, E., Manrique , J., & Silva, M. (04 de Marzo de 2009). *Talento Humano* . Obtenido de Over Blog: <http://google.overblog.es/article-28644019.html>

- Satey, E. (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Solan, J. (2014). El sistema de información de una organización. Necesidad de implicación de la dirección. *Anuario Jurídico y Económico Ecurialense XLVII*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4639730.pdf>
- Solana , R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Interoceánicas S.A.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert Jr., D. R. (2006). *Administración*. Ciudad de Juárez , México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Suárez, F. (2017). *La Gestión del Talento Humano como Estrategia para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Leoncito S.R.L*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.
- Ugarte, T., Yarlequé, Y., & Fiallo, D. (13 de Octubre de 2015). La administración del talento huamano. *Revista Caribela de Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>
- Vallejo , L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Riobamba, Ecuador. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Vásquez, S. (2017). *Propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe*. Chiclayo: Universidad César Vallejo .

**VII. ANEXOS**

**ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Manifestaciones del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal desmotivado y con dudas por la inestabilidad laboral.</li> <li>- Falta de pertenencia a la institución.</li> <li>- Ineficiencia en los procesos, baja productividad en el rendimiento de los trabajadores.</li> <li>- Renuncias, despidos constantes.</li> <li>- Tardanzas, faltas e incumplimiento del Reglamento Interno del Trabajo.</li> <li>- Constantes extornos en las operaciones y crecimiento de la cartera morosa.</li> <li>- Contantes reclamos por el cliente externo.</li> <li>- Mal clima entre asesores de servicios y créditos.</li> <li>- Hostigamiento y excesivo control de las funciones.</li> <li>- Omisión de reconocimientos y beneficios por logros.</li> </ul>
<b>Problema</b>	<p>Deficiente gestión del talento humano, limita el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta – Chiclayo.</p>
<b>Causas que originan el Problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos que fundamenten el proceso de Gestión de Talento Humano para desarrollar habilidades blandas en los directivos que posibilite la idoneidad en el uso de los recursos y el desempeño laboral.</li> <li>- Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso de Gestión de Talento Humano por los directivos que permita las relaciones laborales y la comunicación entre las áreas.</li> <li>- Escasos vínculos desde la práctica para gestionar el talento humano a través de actividades integradoras, el reforzamiento de valores personales y las capacitaciones</li> </ul>
<b>Objeto de la investigación</b>	<p>Proceso de Gestión del Talento Humano</p>

<b>Objetivo General de la Investigación</b>	Elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo, 2020.
<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundamentación epistemológica del Proceso de Gestión de Talento Humano y su dinámica.</li> <li>2. Caracterización de las tendencias históricas del Proceso de Gestión de Talento Humano y su dinámica.</li> <li>3. Diagnosticar el estado actual del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta.</li> <li>4. Elaborar una estrategia de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo.</li> <li>5. Validar la estrategia de Gestión Talento Humano en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, con criterio de expertos o especialistas.</li> </ol>
<b>Campo de la investigación</b>	Dinámica del Proceso de Gestión del Talento Humano
<b>Título de la Investigación</b>	ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE CMAC PIURA S.A.C. – AGENCIA BALTA
<b>Hipótesis</b>	Si se elabora una estrategia de Gestión del Talento Humano, contribuirá a mejorar el desempeño de los trabajadores de la Empresa CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta, Chiclayo, 2020.
<b>VARIABLES</b>	<b>Variable Independiente:</b> Estrategia de Gestión del Talento Humano <b>Variable Dependiente:</b> Desempeño Laboral
<b>Técnicas o métodos</b>	- Observación empírica - Encuesta
<b>Instrumentos</b>	- Guía de Observación - Cuestionario

**ANEXO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**Variable Dependiente:**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Desempeño de la función</b>	- Orientación de resultados - Calidad - Relaciones interpersonales	Encuestas	Cuestionario
	<b>Características individuales</b>	- Iniciativa - Trabajo en equipo - Organización	Encuestas	Cuestionario



**ANEXO N° 3 – INSTRUMENTO**

**Guía de observación de la práctica del estado actual del desempeño laboral de los colaboradores de la CMAC PIURA S.A.C.**

**Objetivo:** La presente guía de Observación tiene como propósito caracterizar la práctica del estado actual del desempeño laboral de los colaboradores de CMAC PIURA S.A.C.- Agencia Balta que permitan posteriormente proponer una Estrategia de gestión del talento humano que tiene como meta fortalecer, desarrollar, mejorar y transformar su desempeño.

**Tipo de observación:** Externa, directa, abierta y estructurada.

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una “x” la alternativa de la columna en cada una de los indicadores propuestos, de acuerdo a su percepción del nivel de desempeño laboral, teniendo en cuenta la siguiente escala:

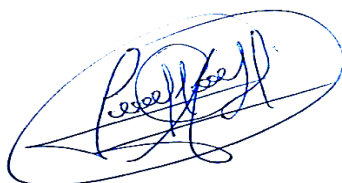
<b>Sí (1)</b>	<b>Muy poco (2)</b>	<b>No (3)</b>
---------------	---------------------	---------------

N°	Indicadores	Cumplimiento			Observaciones
		1	2	3	
1	Claridad en los objetivos organizacionales			X	
2	Claridad en las funciones		X		
3	Los equipos de trabajo funcionan de forma adecuada.			X	
4	Existe buena comunicación entre áreas.			X	
5	Las capacitaciones son de fácil entendimiento.			X	
6	Los supervisores y jefes de área, practican el liderazgo.		X		

7	La supervisión y control impartido es excesivo.	X			
8	Sus superiores reconocen su trabajo.			X	
9	Existen preferencias en el trabajo.	X			
10	Tienen claras las normas de seguridad y salud en el trabajo.			X	
11	Existen conversatorios de trabajo.			X	
12	Existe comodidad en el centro de trabajo.			X	
13	Los implementos y recursos que se necesitan para el trabajo son suficientes.			X	
14	Existe un buen clima laboral.			X	

**Método de registro empleado:**

La observación empírica se realiza por parte del propio investigador teniendo como ventaja pertenecer a la empresa en cuestión, ocupando hechos, comportamientos y aptitudes referentes al desempeño de los colaboradores que se desarrollan actualmente en la empresa en mención. Este método busca revelar las relaciones sociales que existen en el centro de labores y permitió detectar de forma perceptiva las condiciones laborales que dificultan el desempeño de los colaboradores.




---

**Investigador: Bach. Luis Alberto Checa Llontop**

## CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la CMAC PIURA S.AC. – AGENCIA BALTA, 2020.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una “x” la alternativa de la columna en cada una de los enunciados propuestos, de acuerdo a su percepción del nivel de desempeño laboral, según la siguiente escala:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Edad:** Entre 18 a 25 ( ) - Entre 26 a 35 ( ) - Entre 36 a 45 – Entre 46 a más

**Sexo:** Masculino ( ) – Femenino ( )

**Grado Académico:** Técnico ( ) – Universitario ( ) – Magíster ( )

<b>VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL</b>					
<b>DIMENSIONES: DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Indicador: Orientación de Resultados</b>					
1. Existen dificultades en el desarrollo de tus labores.					
2. Cumples con las tareas encomendadas.					
3. Consideras que los objetivos y metas de tu área no son claras.					
<b>Indicador: Calidad</b>					
4. Eres eficiente en el trabajo.					
5. Consideras que los recursos brindados para el cumplimiento de tus funciones no son suficientes.					
6. Eres profesional en el trabajo.					
7. Sientes que existe un exceso de control en tu área laboral.					
<b>Indicador: Relaciones Interpersonales</b>					
8. Orientas adecuadamente a los clientes					

9. Sientes que existen conflictos en tu agencia.					
10. Eres cortés con tus compañeros y clientes					
<b>DIMENSIONES: CARÁCTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Indicador: Iniciativa</b>					
11. Muestras nuevas ideas para mejorar los procesos					
12. Consideras que tus capacidades no son tomadas en cuenta en la resolución de conflictos.					
13. Te anticipas a las dificultades que se presentan en tu entorno laboral.					
<b>Indicador: Trabajo en Equipo</b>					
14. Consideras no tener oportunidades que te permitan desarrollar tus habilidades dentro de la organización.					
15. Consideras que no te capacitan lo suficiente.					
16. Eres participativo en el equipo de trabajo.					
17. Tienes dificultades para asumir el liderazgo en tu equipo de trabajo.					
<b>Indicador: Organización:</b>					
18. Planificas tus actividades					
19. Consideras que los indicadores de gestión que miden habilidades en desempeño de tus funciones son muy exigentes.					
20. Priorizas tus metas y objetivos.					
21. Te sientes desmotivado al realizar tus actividades.					
22. Te relacionas constantemente con Supervisores y Administrador.					

**ANEXO N° 4 INSTRUMENTO DE VALIDACION**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,862	22

**Estadísticas de total de elemento**

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
P1	90,5000	57,457	,121	,866
P2	90,0278	54,656	,566	,853
P3	90,6111	56,530	,211	,863
P4	90,3889	54,244	,498	,854
P5	90,1667	53,457	,539	,852
P6	89,8889	55,473	,515	,855
P7	90,6389	55,609	,136	,875
P8	89,9444	56,225	,370	,858
P9	89,9444	55,140	,300	,861
P10	89,8889	56,044	,366	,858
P11	90,8056	54,275	,389	,858
P12	90,3056	55,190	,509	,855
P13	90,5278	55,056	,389	,857
P14	89,9722	54,942	,546	,854
P15	90,1111	53,016	,637	,850
P16	90,2500	54,021	,485	,854
P17	90,7222	52,892	,469	,855
P18	90,5833	50,479	,706	,845

P19	90,6389	50,009	,624	,848
P20	90,3333	51,771	,622	,849
P21	90,7222	53,121	,474	,854
P22	90,4444	51,625	,543	,852

Fuente. Elaborado por el autor

Según los autores George y Mallery (2003), consideran que si el Alfa de Cronbach es  $>.8$  el instrumento aplicado es bueno.

## ANEXOS N° 5 VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

### I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador:** Cristina Inés Guerrero Arévalo  
**1.2. Cargo e institución donde labora:** Jefe Corporativo de Gestión de Personas Misticorp S.A.C.  
**1.3. Nombre del instrumento evaluado:** Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores CMAC PIURA S.A.C. – Agencia Balta  
**1.4. Autor del instrumento:** Luis Alberto Checa Llontop

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

- 1. Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)  
**2. Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)  
**3. Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	Indicadores	D	R	B	Sugerencias
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.			X	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.			X	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.			X	

• <b>ORGANIZACIÓN</b>	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.			X	
• <b>CLARIDAD</b>	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)			X	Mejorar la redacción científica, usando la cita del autor y año, de acuerdo al formato establecido.
• <b>FORMATO</b>	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).			X	
• <b>ESTRUCTURA</b>	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.			X	
<b>CONTEO TOTAL</b>			2	27	<b>29</b>
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

**Coefficiente de validez:**  $\frac{A + B + C}{30} = \frac{29}{30} = 0.97$

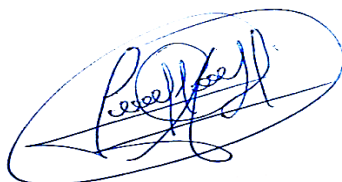
Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo

respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

**Validez muy buena**



Lic. Luis Alberto Checa Llontop

**MISTICORP S A C**  
  
**Cristina Inés Guerrero Arevalo**  
 JEFE CORPORATIVO DE GESTIÓN DE PERSONAS



## I. INFORMACION GENERAL

**1.1.Nombres y apellidos del validador:** Rolando Eduardo Malca Correa

**1.2.Cargo e institución donde labora:** Docente de la Escuela de Postgrado de la USAT.

**1.3.Nombre del instrumento evaluado:** Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de CMAC PIURA – Agencia Balta.

**1.4.Autor del instrumento:** Luis Alberto Checa Llontop

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

**4. Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)

**5. Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)

**6. Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	Indicadores	D	R	B	Sugerencias
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.			X	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.		X		Considerar no solo el 40% de los seleccionados, sino todos los seleccionados.
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.			X	

<b>• ORGANIZACIÓN</b>	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.			X	
<b>• CLARIDAD</b>	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)			X	
<b>• FORMATO</b>	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).			X	
<b>• ESTRUCTURA</b>	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.			X	
<b>CONTEO TOTAL</b>			2	27	<b>29</b>
<b>(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)</b>		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Coefficiente de validez:

$$\frac{A + B + C}{30} = 29/30 = 0.97$$

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

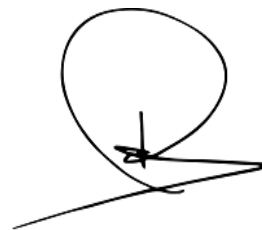
Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

**Validez muy buena**



Lic. Luis Alberto Checa Llontop

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena



Rolando Eduardo Malca Correa  
Director en Coaching & Manager

## I. INFORMACION GENERAL

**1.1.Nombres y apellidos del validador:** Sandra Paola Tarrillo Pérez

**1.2.Cargo e institución donde labora:** Jefe de Recursos Humanos de Avoamérica

**1.3.Nombre del instrumento evaluado:** Estrategia de Gestión del Talento

Humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores CMAC

PIURA S.A.C. – Agencia Balta

**1.4.Autor del instrumento:** Luis Alberto Checa Llontop

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

**7. Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)

**8. Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)

**9. Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	Indicadores	D	R	B	Sugerencias
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.			X	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.			X	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.			X	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de			X	

	acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.				
• <b>CLARIDAD</b>	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)			X	
• <b>FORMATO</b>	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).			X	
• <b>ESTRUCTURA</b>	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.			X	
<b>CONTEO TOTAL</b>				30	<b>30</b>
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Coefficiente de validez:  $\frac{A + B + C}{30} = \frac{30}{30} = 1$

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

**Validez muy buena**

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena



Lic. Luis Alberto Checa Llontop

**AvoAmérica**



-----  
Lic. Sandra Paola Turrillo Pérez,  
Jefe de Recursos Humanos

## I. INFORMACION GENERAL

**1.1.Nombres y apellidos del validador:** Dra. Ángela Fremiot Rodríguez Armas

**1.2.Cargo e institución donde labora:** Docente- Director de Departamento de Administración-Universidad Nacional de Trujillo

**1.3.Nombre del instrumento evaluado:** Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de CMAC PIURA – Agencia Balta.

**1.4.Autor del instrumento:** Luis Alberto Checa Llontop

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

**10. Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)

**11. Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)

**12. Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones
Criterios	Indicadores	D	R	B	Sugerencias
• <b>PERTINENCIA</b>	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• <b>COHERENCIA</b>	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• <b>CONGRUENCIA</b>	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.			X	
• <b>SUFICIENCIA</b>	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.			X	
• <b>OBJETIVIDAD</b>	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.			X	
• <b>CONSISTENCIA</b>	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.			X	

• <b>ORGANIZACIÓN</b>	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.			X	
• <b>CLARIDAD</b>	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)			X	
• <b>FORMATO</b>	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).			X	
• <b>ESTRUCTURA</b>	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.			X	
<b>CONTEO TOTAL</b>				30	<b>30</b>
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					
		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Coefficiente de validez:  $\frac{A + B + C}{30} = \frac{30}{30} = 1.00$

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena



Lic. Luis Alberto Checa Llontop



Dra. Angela F. Rodríguez Armas  
Universidad Nacional de Trujillo  
Docente