

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA  
EN LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL BANCO CONTINENTAL, SEDE  
SAN ISIDRO 2017**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

**Lic. JACQUELINE ELISA ANCAJIMA ROMERO**

**ASESOR**

**Mg. OLGER ROJAS MACHA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**SOLUCIONES EMPRESARIALES DE NEGOCIOS**

**LIMA – PERÚ**

**NOVIEMBRE 2019**

## DEDICATORIA

A mis padres Alicia Romero Mallqui y en la memoria de mi padre Manuel Ancajima Vílchez que ahora descansa en paz, por darme la vida y enseñarme que con esfuerzo y una actitud positiva puedo lograr cumplir mis metas en la vida.

A la Universidad Peruana de las Américas mi alma mater, ingresé en el 2012 con un sueño de logarme realizar como profesional, gracias a la paciencia, la excelente plana de docentes, la calidad de las personas del área administrativa, todos lograron que estos 6 años sean los mejores años de mi vida y permitieron a ésta humilde profesional alcanzar todos sus sueños y tener muchas satisfacciones como Administradora de Empresas, logrando un gran cambio en mi persona y a la vez poder plasmar mis conocimientos en mi vida profesional.

Logrando afirmar mi liderazgo y transmitirlos a mis trabajadores, esto me ha permitido tener satisfacciones en el ámbito laboral y estar orgullosa de mi carrera de Administradora y Directora de Empresas.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero agradecerle a Dios por todas las oportunidades que me brinda en la vida, agradecer a la vida por permitirme llegar a conseguir mis objetivos. A mi casa matriz la Universidad Peruana de Las Américas por forjar y hacerme una excelente profesional y enseñarme tanto durante todos estos años, y a los Docentes que con sus enseñanzas nos transmitieron conocimientos y ejemplos que nos durarán toda la vida.

## RECONOCIMIENTO

Mi más sincero reconocimiento a la Universidad Peruana de las Américas por su excelente gestión en la Malla Curricular de la Maestría, la excelente plana de docentes que nos asistía y las facilidades para culminar con éxito nuestro posgrado.

## RESUMEN

La presente tesis titulada, La Gestión del talento humano y su influencia en las Competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017, cuyo objetivo principal es explicar cómo la gestión del talento humano influye en las competencias laborales de los trabajadores de la citada entidad, lo cual se concreta con el aumento de dichas competencias. La investigación es de un enfoque cuantitativo, de tipo básico o puro, de nivel descriptivo y correlacional, cuyo diseño es de una investigación no experimental, de corte transversal; cuya técnica utilizada para la recolección de datos es la de la encuesta, mediante el instrumento denominado cédula de cuestionario; el método aplicado es el hipotético deductivo y la población fue de 200 trabajadores y una muestra de 64 trabajadores.

Los resultados obtenidos muestran que para la validez y confiabilidad de las variables se tiene un valor del Coeficiente Alfa de Cronbach de 0.942. Asimismo, aplicándose la Correlación de Karl Pearson, los resultados muestran un valor de 0.984 para la gestión del talento humano y las competencias laborales; para la dimensión compensación laboral y competencias laborales el resultado fue de 0.907, para la comunicación interpersonal, el resultado fue de 0.866; también, para Eficacia, el resultado fue de 0.856; para la eficiencia, el resultado fue de 0.874; y para la productividad laboral, el resultado ha sido de 0.957; así como para la motivación laboral, el resultado ha sido de 0.880 respectivamente. El tal sentido, los resultados muestran que existe alta y media alta confiabilidad en las variables, dimensiones y los indicadores, contrastando las hipótesis con resultados positivos en las correlaciones y demostrándose la fiabilidad de la investigación realizada.

**Palabras claves: Talento humano, objetivos y competencias laborales.**

## ABSTRACT

This thesis entitled, The Management of Human Talent and its influence on the Labor Skills of the employees of the Continental Bank, San Isidro 2017 headquarters, whose main objective is to explain how the management of human talent influences the labor competencies of the workers of the said entity, which is concretized with the increase of said competencies. The research is of a quantitative approach, of a basic or pure type, of a descriptive and correlational level, whose design is of a non-experimental, cross-sectional investigation; whose technique used for data collection is that of the survey, using the instrument called the questionnaire ID; The method applied is the hypothetical deductive and the population was 200 workers and a sample of 64 workers.

The results obtained show that for the validity and reliability of the variables there is a Cronbach's alpha coefficient value of 0.942. Also, applying the Karl Pearson Correlation, the results show a value of 0.984 for the management of human talent and work skills; for the labor compensation and labor competencies dimension the result was 0.907, for interpersonal communication, the result was 0.866; also, for Efficiency, the result was 0.856; for efficiency, the result was 0.874; and for labor productivity, the result has been 0.957; as well as for work motivation, the result has been 0.880 respectively. In this regard, the results show that there is high and medium high reliability in the variables, dimensions and indicators, contrasting the hypotheses with positive results in the correlations and demonstrating the reliability of the research carried out.

**Keywords: Human talent, objectives and job skills.**

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RECONOCIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLA DE CONTENIDOS.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 Planteamiento del problema .....	6
1.1.1 Descripción de la realidad problemática.....	6
1.1.2 Formulación del problema.....	8
1.1.2.1 Problema general.....	8
1.1.2.2 Problemas específicos .....	9
1.2 Objetivos de la investigación .....	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos .....	9
1.3 Justificación e importancia de la investigación .....	10
1.3.1 Justificación .....	10
1.3.2 Importancia .....	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes de la investigación .....	12
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	12
2.1.2 Antecedentes nacionales .....	24
2.2. Bases Teóricas.....	40
2.2.1 Gestión del Talento Humano.....	40
2.2.2 Competencias laborales.....	53
2.3. Definición de términos básicos .....	75
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	96
3.1 Enfoque de la investigación .....	96
3.2 Variables .....	96

3.3	Hipótesis.....	96
3.3.1	Hipótesis general .....	96
3.3.2	Hipótesis específicas .....	97
3.4	Tipo de investigación .....	97
3.5	Diseño de la investigación .....	97
3.6	Población y muestra .....	98
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	100
3.8	Método de análisis de datos .....	101
CAPITULO IV: RESULTADOS .....		102
4.1.	Análisis de la fiabilidad .....	102
4.2	Resultados de la variable: Gestión del talento humano .....	103
4.2.1	Resultados de la Dimensión: Reclutamiento y selección de personal.....	104
4.2.2	Resultados de la Dimensión: Capacitación y entrenamiento.....	105
4.2.3	Resultados de la Dimensión: Satisfacción del cliente .....	106
4.3	Resultados de la Variable: Competencias laborales .....	107
4.3.1	Resultados de la Dimensión: Enfoque funcionalista.....	108
4.3.2	Resultados de la Dimensión: Enfoque conductista .....	109
4.3.3	Resultados de la Dimensión: Enfoque constructivista.....	110
4.4	Tabla de correlación de indicadores .....	111
DISCUSIÓN.....		117
CONCLUSIONES		
RECOMENDACIONES		
PROPUESTA		
REFERENCIAS		
APÉNDICE 01: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
APÉNDICE 02: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
APÉNDICE 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA		

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada La Gestión del talento humano y su influencia en las Competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro, año 2017, se realiza con la intención de resolver el problema principal relacionada a la variable dependiente de mejorar las capacidades laborales del personal de la sede bancaria indicada.

En Estados Unidos, según Castro (2017), los trabajadores bancarios pasan por una serie de capacitaciones y entrenamientos antes de ser incorporados en las sedes administrativas, ello implica que los bancos destinan un presupuesto para estos eventos, por cuanto se debe contratar con agencias especializadas en entrenamientos bancarios o instituciones de educación superior para que brinden estas capacitaciones como formaciones de técnicos y profesionales, como política empresarial y como política de satisfacción del cliente.

En Colombia, la Asociación de Banqueros Colombianos y otras instituciones afines a la gestión bancaria, tienen planes y programas destinados a instruir a los futuros empleados bancarios para que brinden atenciones especializadas a los clientes; tal es así que los trabajadores pasan por una serie de pruebas administrativas y de gestión relacionadas a los productos bancarios que venden como son el conocimientos de las leyes de bancos, el conocimiento de los títulos valores emitidos y sus procedimientos de gestión, así como el conocimiento de los aspectos contables y tributarios y otras competencias laborales que los trabajadores deben demostrar antes de ser incorporados a las sedes bancarias.

También, a los trabajadores que son permanentes, son sometidos a capacitaciones constantes para que aumenten sus capacidades duras y sus capacidades blandas.

En el Perú, Asbanc, la Asociación de Bancos, las Superintendencia de Banca y Seguros y AFP y otras instituciones afines, tienen establecidos políticas de capacitaciones, entrenamientos y mejoramiento de capacidades por medio de instituciones especializadas que forman a los actuales y futuros empleados y funcionarios bancarios para que se desempeñen adecuadamente en sus puestos de trabajo en las sedes a donde son destinados a laborar. Estos entrenamientos consisten en la aprobación de cursos y módulos educativos en donde imparten conocimientos y habilidades, conocidos como habilidades blandas como liderazgo, atención al cliente, saber impartir sonrisas, saber hablar adecuadamente, tener buen trato, tener claro el interés general del público antes del interés particular del trabajador, atender con celeridad, entre otras habilidades blandas. Como habilidades duras, se consignan el conocimiento de los procedimientos administrativos, el conocimiento de las leyes bancarias y del mercado de valores, el conocimiento de los planes y programas de las instituciones bancarias y otros conocimientos que eleven las capacidades y las competencias de los trabajadores bancarios.

En Lima y específicamente en la agencia del Banco Continental en el distrito de San Isidro, las capacitaciones y los entrenamientos para los actuales y para los futuros trabajadores bancarios, pasan por un descuido por parte de los directivos responsables de implementar estas competencias; tal es así que por no cumplir con las programaciones y directivas superiores, ingresan a laborar personas con

escasos conocimientos en banca y seguros, escasa formación y conocimiento de las habilidades blandas y habilidades duras, entre otras falencias y debilidades de estos trabajadores, que ello permite los reclamos y quejas de los clientes, considerándose problemas de gestión bancaria y falta de competencias laborales. Tal es así. Que se ha encontrado en el estudio que los trabajadores de la sede bancaria, tienen limitaciones y debilidades en el reconocimiento de los documentos bancarios que diariamente circulan por el banco, tales documentos son por ejemplo, los títulos valores como las letras de cambio, los cheques, las clases de cheques, los pagarés, las facturas comerciales, las facturas conformadas, los certificados de depósitos en almacenes, los warrants, las cartas de crédito, entre otros documentos que son listas largas de enumerar; así como la gestión de los contratos comerciales, tales como los leasing, los *factoring*, los *forfaiting*, las franquicias, los convenios de confirming, entre otros documentos.

En tal sentido, se hace necesario resolver las competencias laborales de los trabajadores del banco, buscando los factores, elementos, funciones, literaturas y otros aspectos que ayuden a mejorar estas competencias, pues si no se resuelven estos problemas, la entidad bancaria estaría incurriendo en un riesgo de perder clientes, perder la atención a personas naturales y jurídicas con negocios, turistas nacionales y extranjeros, entidades religiosas y culturales, entre otros personajes clientes y por último, un riesgo grave de cerrar la sede bancaria por las incompetencias de los trabajadores.

Dentro del esquema de investigación, en el capítulo I, se estudia el problema de la investigación, considerándose el problema general y los problemas

específicos, así como establecer el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación del estudio y la importancia de la investigación, pues lo que se busca es mejorar e intentar resolver el problema general y los problemas específicos; indicándose también las limitaciones en las que se ha encontrado para el estudio.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico con los alcances de los antecedentes internacionales y los antecedentes nacionales, pues en dicho estudio, se identifica a los autores extranjeros y nacionales que tienen sus puntos de vistas mediante los estudios de libros, secciones de libros, revistas, tesis, tesinas, ensayos, blogs de investigación, páginas de internet, páginas mediante herramientas telemáticas, entre otros alcances de investigación. Asimismo, en este capítulo se analiza las bases teóricas con las definiciones y conceptos de las variables tanto dependiente como independiente, las características de las variables, cuadros, comparaciones, enfoques y otros alcances de las literaturas universales, internacionales y nacionales.

En el capítulo III, se analiza la metodología de la investigación, considerando el tipo de investigación, el diseño, la muestra, la población, la confiabilidad y validez del estudio mediante la  $r$  de Pearson para validar el cuestionario y mediante el Alfa de Cronbach para validar las hipótesis, llegando a obtenerse resultados positivos con la aplicación de las técnicas estadísticas indicadas y mediante la utilización del software SPSS versión 23, así como la aplicación de las normas APA sexta edición en todo el desarrollo del estudio.

En el capítulo IV, se muestra los resultados de la investigación, considerando las técnicas y cuadros estadísticos utilizados, llegándose a obtener favorables resultados que dan cuenta que el estudio realizado ha sido eficiente y eficaz con la comprobación de la estadística aplicada.

En el capítulo V, se muestran las discusiones de los resultados, confrontando los resultados obtenidos con los resultados de otras investigaciones y ello dará muestras de haberse logrado resultados favorables en la mejora de las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental sede de San Isidro en Lima – Perú en el año 2017.

Finalmente se presenta las conclusiones y las recomendaciones pertinentes, considerando que las conclusiones son el resultado de los objetivos propuestos y las recomendaciones son en base a las conclusiones establecidas en el estudio.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

#### **1.1.1 Descripción de la realidad problemática**

En Estados Unidos y otros países de Latinoamérica, las competencias laborales de los trabajadores de los bancos en algunos casos son deficientes y negativas por motivo de la falta de exigencia de los empleadores, así como por la falta de preparación técnica y profesional de dichos trabajadores, pues en muchos casos los trabajadores de estos bancos son reclutados y seleccionados considerándose la amistad, la familiaridad, el amiguismo, el chantaje, la amenaza y otros factores que sería largo enumerar.

El problema se presenta con los reclamos y quejas de los clientes, pésima atención en ventanilla, permitir hacer largas colas para los clientes, los reclamos no son atendidos con prontitud, los trabajadores no conocen la gestión y procedimientos que deben seguir los documentos como los títulos valores y los valores mobiliarios, entre otros factores, en ese sentido, se determina que el sistema deficiente de reclutamiento y selección de personal hace que ingresen a laborar personas sin preparación técnica ni profesional para laborar en bancos, estos trabajadores no saben lo que son las habilidades blandas y las habilidades duras, ocasionando con ello las quejas y reclamos de los clientes, considerándose clientes potenciales que mueven mucho dinero en estos bancos y la atención es deficiente que ahuyenta a estos clientes.

El efecto, de estos actos es la poca frecuencia de clientes a dicha agencia y existe la amenaza de cerrar la agencia por falta de clientes, por la deficiente atención que se brinda a estas personas. También, estos trabajadores no conocen los valores mobiliarios como las acciones, las clases de acciones, los bonos, las clases de bonos, los certificados bancarios de renta fija y variables, las acciones de oferta pública, los certificados de plata, las cédulas hipotecarias, los certificados de fondos mutuos, entre otros documentos muy importantes en la gestión bancaria; también se ha encontrado que no conocen los manuales de gestión de los recursos humanos como el manual de funciones, el manual de procedimientos, el manual de políticas, el manual de ética, entre otros, también, no conocen los procedimientos para resolver y elaborar los contratos comerciales como el leasing, el *factoring*, el *forfaiting*, el *franchising*, el *joint venture*, el *feedback*; no son eficientes, no cumplen su programa de trabajo, tratan mal a los clientes, son renegones, entre otros motivos que complica la gestión bancaria y el trato a la atención a los clientes que si ello continua, podría generar el cierre de la sede bancaria aludida; asimismo se ha encontrado que los trabajadores son desordenados, no conocen adecuadamente la gestión de los documentos bancarios, no conocen los títulos valores como las letras de cambio, las clases de cheques, los pagarés, las facturas comerciales, las facturas conformadas, los certificados de depósito en los almacenes, los certificados de depósito aduaneros, los warrants, etc.

Con el aporte de nuestro trabajo se busca frenar estas actitudes y falta de conocimiento y criterio para cambiar el sistema de atención a los clientes, con una nueva selección de personal, evaluación de desempeño para los trabajadores actuales y con ello permitir que se cambie a algunos trabajadores y directivos con

escasas competencias laborales y permitir el ingreso de talentos humanos bancarios a la empresa.

Asimismo se buscando mejorar las competencias laborales de los trabajadores por medio de una política de capacitaciones y entrenamientos en habilidades blandas y habilidades duras en atención bancaria, que se inicie estas soluciones con un nuevo reclutamiento y selección de talentos humanos en gestión bancaria, personas que hayan sido formados en administración bancaria o carreras afines, que estas personas demuestren sus altas competencias por medio de los certificados y constancias de trabajo, demuestren sus experiencias laborales y sepan solucionar los problemas diarios que presentan los clientes en la sede bancaria. Igualmente se sugiere tomar medidas urgentes de control y de cambios para no permitir el agravamiento de los problemas indicados, considerándose realizar de inmediato una evaluación de desempeño de estos trabajadores, cambiar a los jefes y gerentes que también no cumplen los requisitos de competencias laborales profesionales, contratar de inmediato talentos humanos que sepan gestionar entidades bancarias con las competencias laborales actuales y probadas.

### **1.1.2 Formulación del problema**

#### **1.1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la gestión del talento humano influye en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017?

### **1.1.2.2 Problemas específicos**

- **PE1.** ¿En qué medida el reclutamiento y la selección de personal influyen en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017?
- **PE2.** ¿De qué modo la capacitación y el entrenamiento influyen en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017?
- **PE3.** ¿En qué forma la satisfacción de los clientes influye en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Explicar cómo la gestión del talento humano influye en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Explicar cómo el reclutamiento y la selección de personal influyen en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017.
2. Explicar cómo la capacitación y el entrenamiento influyen en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017.

3. Explicar cómo la satisfacción de los clientes influye en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017.

### **1.3 Justificación e importancia de la investigación**

#### **1.3.1 Justificación**

La presente tesis se justifica al haberse encontrado los diversos problemas en las competencias laborales de los trabajadores del banco y merecen encontrar las alternativas de soluciones que ayuden a resolver las distintas debilidades y limitaciones de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro en el año 2017, y con ello hacer que los clientes del banco se sientan más satisfechos y se pueda mejorar los servicios e incrementar la afluencia de personas naturales y jurídicas, incrementando las transacciones bancarias.

#### **1.3.2 Importancia**

La importancia de la tesis radica principalmente en sustentar la tesis demostrando su utilidad y factibilidad por ser objetiva, real y como un aporte para solucionar los problemas de las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental sede San Isidro 2017. Dar soluciones que se orientan sobre los trabajadores que deben tener conocimientos financieros, conocimientos sobre los títulos valores, sobre los valores mobiliarios, sobre el mercado de capitales, así

como conocer los distintos documentos bancarios, siempre en la búsqueda de la satisfacción de los clientes, ya sean personas naturales o jurídicas.

Por ello, al aplicarse el reclutamiento y la selección de personal en forma adecuada, se podrá tener el ingreso de talentos humanos que mejoren la gestión de la entidad bancaria, sumado a ello las capacitaciones y los entrenamientos a los trabajadores actuales y su posible mejora en la atención a los clientes, se estará logrando la importancia que merece la investigación. Aunque debe haber otros factores, la satisfacción de los clientes, es la mejor carta de presentación, marketing y publicidad de la sede San Isidro del Banco Continental; por ello, la investigación apunta a explicar a los trabajadores la importancia de tener clientes satisfechos y con ello lograr una mejora continua en la gestión de la empresa bancaria.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

**(Carmona, 2016), en su tesis: Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de desempeño de 360 grados; cuya autora es Carmona Velázquez, Angélica Jazmín, Universidad Autónoma del Estado de México, México.**

Su investigación tuvo como objetivo principal “Elaborar estrategias de competencias laborales que permitan incrementar el rendimiento de los trabajadores a través de la evaluación de desempeño de 360 grados en la empresa manufacturera”.

Se observa que el propósito de su investigación es enfocado en la evaluación del desempeño del grupo de administración central que tienen las aptitudes vitales en la empresa manufacturera de México.

Su tesis cuenta con dos variables, determinó que la variable dominante son las competencias laborales en relación a la evaluación de desempeño que requiere implementarse en la organización.

La situación problemática relacionado a la evaluación de desempeño a través de la evaluación de 360 grados, necesita implementarse en el estudio y con ello se busca mejorar el desempeño laboral y está en relación a la forma con que se desenvuelven los trabajadores y considera que existen formas para evaluar el

desempeño que arrojen resultados que permitan conocer los problemas y que es la supervisión la encargada del control del desempeño laboral, así como de la integración del trabajador a la cultura de la organización a sus objetivos, siendo necesario el desarrollo del talento y aprovechar el potencial de los trabajadores y como aplica sus habilidades y destrezas en sus actividades cotidianas, y considerar su desplazamiento a un mejor cargo.

En la medición del desempeño, se reconoce que es de gran importancia el conocimiento que tiene el trabajador respecto a la cultura, procesos, metas y objetivos de la organización, para lograr gestionar sobre el desarrollo de la cultura organizacional y el desempeño laboral; con trabajadores identificados con su institución, que puedan desarrollar sus competencias laborales con eficiencia y con satisfacción, siendo eficiente en la atención al servicio al usuario, que se respetan los tiempos y horarios y que es necesario conocer la satisfacción de los clientes en el desempeño de la atención.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y analiza las peculiaridades de sus variables: competencias laborales y evaluación de desempeño, correlacionar las variables y porque se determinó la relación existente entre las dos variables.

Elaboró una encuesta con una muestra de 66 trabajadores de la organización y el resultado de la encuesta le sirvió para determinar que si existe relación entre las competencias laborales y la evaluación de desempeño en la empresa manufacturera.

El modelo de encuesta aplicada fue la escala de Likert con un diseño donde se desarrollaron las características de las dos variables con medición menor de totalmente en desacuerdo y mayor de totalmente de acuerdo, distribuida entre los trabajadores.

La investigación concluyó con las siguientes determinaciones:

1. El dominio de la cultura de mercado en el área de ventas se caracteriza por su precisión, análisis, atención y orientación al cliente.
2. Sobre el nivel de desempeño de los trabajadores, existe liderazgo, trabajo en equipo, los clientes consideran que existe un relativo buen desempeño de los trabajadores.
3. En conclusión, ambas variables están estrechamente relacionadas.

Hizo las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la cultura organizacional para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores.
2. Aplicar políticas de motivación al rendimiento mediante la evaluación de desempeño de 360 grados y elevar el desempeño laboral y nuevas estrategias para desarrollar y fortalecer la empresa.
3. Tener una mentalidad de servicio.

Las habilidades que se evaluaron y que se deben tomar en cuenta para elevar el rendimiento de los trabajadores son las siguientes:

- Desarrollo de asociados.

- Alentar la mejora de los colegas a través de críticas útiles, consejos y avances en la preparación de las ocasiones.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad para establecer conexiones de trabajo positivas que permitan el logro de objetivos individuales, de recolección y participativos.
- Planificación y Control.
- Capacidad para desarrollar una estrategia para lograr un objetivo particular, hacer una designación suficiente de los activos y establecer instrumentos para evaluar y controlar los resultados.
- Mentalidad de servicio.
- Disponibilidad para completar el trabajo y hacer arreglos que dependan del aprendizaje de los requisitos y deseos de los clientes internos y / o externos.
- Toma de decisiones.
- Capacidad para reunir datos significativos, examinar las circunstancias de conflicto y reconocer los aciertos, para decidir la mejor estrategia.
- Aptitudes para la comunicación.
- Capacidad para sintonizar eficazmente con sus compañeros, al igual que para mostrar con éxito sus pensamientos.
- Tolerancia a la presión.
- Capacidad para reaccionar y trabajar con una dimensión decente de ejecución en circunstancias de intenso interés, peso y resistencia.
- Centrarse en los resultados de calidad.
- Capacidad para realizar compromisos asignados con la dimensión de exactitud y precisión importante para lograr el objetivo propuesto.
- Dirección y liderazgo.

- Capacidad para impactar al grupo, avanzando en ellos una gran inspiración para lograr los objetivos de trabajo ajustados a una visión.
- Competencias funcionales.
- Capacidad para crear credibilidad en la empresa dependiendo de la experiencia y el aprendizaje especializado recibido de su experto.

**(Mora, 2016) Título de la Tesis: Propuesta para la gestión del talento humano y las comunicaciones en CNT Sistemas de Información S.A. Mora Bautista, Luisa Fernanda, 2016, Pontificia Universidad Javeriana.**

Su investigación tuvo como objetivo elaborar propuestas para la gestión del talento humano y mejorar las comunicaciones en la empresa indicada.

Se observa que el propósito de su investigación es enfocado en la mejora de las comunicaciones en la empresa CNT Sistemas de Información S.A.

Su tesis cuenta con dos variables, determinó que la variable dominante es la gestión del talento humano en relación con el nivel de comunicaciones que la empresa debe mejorar con todos sus trabajadores.

La situación problemática relacionado al nivel de comunicaciones está en relación a la forma con que se desenvuelven los trabajadores y considera que existen formas para elevar el nivel de las comunicaciones, que arrojen resultados que permitan conocer los problemas y que es la supervisión de la compañía la encargada del control de la gestión del talento humano, así como considerar la

integración del trabajador a la cultura de la organización a sus objetivos, siendo necesario el desarrollo de las comunicaciones por medio de la gestión del talento humano y aprovechar el potencial de los trabajadores y como aplica sus habilidades y destrezas en sus actividades cotidianas, y considerar su desplazamiento a un mejor cargo.

En la medición de las comunicaciones, es de gran importancia el conocimiento que tiene el trabajador respecto a los procesos de las comunicaciones, respecto a la cultura, procesos, metas y objetivos de la organización. Considera que la empresa CNT Sistemas de Información S.A. brindan sus servicios a personas naturales y jurídicas, son parte del sistema que busca la calidad del servicio, para lograr esto deben gestionar con el talento humano, sobre el nivel de las comunicaciones en la organización, con trabajadores identificados con su institución, que puedan desarrollar sus competencias laborales con eficiencia y con satisfacción, ser eficiente en la atención al servicio al usuario o cliente, que se respetan los tiempos y horarios, es necesario conocer la satisfacción de los clientes sobre las comunicaciones.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y analiza las peculiaridades de sus variables: gestión del talento humano y nivel de comunicaciones, es correlacionar por que se determinó la relación existente entre las dos variables en la empresa CNT Sistemas de Información S.A.

Elaboró una encuesta con una muestra de treinta y tres personas y el resultado de la encuesta le sirvió para determinar que si existe relación entre la

gestión del talento humano y el nivel de las comunicaciones en la empresa CNT Sistemas de Información S.A. de Colombia.

El modelo de encuesta aplicada fue la escala de Likert con un diseño donde se desarrollaron las características de las dos variables con medición menor de totalmente en desacuerdo y mayor de totalmente de acuerdo, distribuida entre los trabajadores, los clientes y los proveedores.

La investigación concluyó con las siguientes determinaciones:

1. El dominio de la gestión del talento humano que se caracteriza por su precisión, análisis, atención y orientación al usuario.
2. Sobre el nivel de las comunicaciones, existe una cultura organizacional media, el liderazgo es bajo así como el trabajo en equipo; sin embargo, los clientes consideran que existe un buen desempeño de los trabajadores.
3. En conclusión, ambas variables están estrechamente relacionadas.

Hizo las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la gestión del talento humano para optimizar el nivel de las comunicaciones en la empresa CNT Sistemas de Información S.A.
2. Aplicar políticas de motivación al nivel de las comunicaciones y mejorar el desempeño laboral y nuevas estrategias para desarrollar y fortalecer la cultura de la institución.
3. Su trabajo de investigación se basó en una propuesta para la gestión del talento humano y su relación con el nivel de las comunicaciones; su objetivo fue: Proporcionar procedimientos de correspondencia en la mejora de las

comunicaciones, en vista de la administración de la capacidad humana para mejorar las relaciones internas de la organización y mejorar los procedimientos que se completan.

**(Cárdenas & Vélez, 2017) Título de la Tesis: Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral y su incidencia en el Clima Organizacional de Tesio Laboratorios S.A. Cárdenas Ortiz, Marión Belén; Vélez Barzola. J. Adriana 2017, Universidad de Guayaquil, Ecuador.** Su investigación tuvo como objetivo elaborar estrategias de un sistema de evaluación de desempeño que permitan mejorar el clima organizacional en la empresa Tesio Laboratorios S.A.

Se observa que el propósito de su investigación es enfocado en la mejora del Desempeño laboral de los trabajadores de Tesio Laboratorios S.A. en Guayaquil, Ecuador.

Su tesis cuenta con dos variables, determinó que la variable dominante es la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el clima organizacional.

La situación problemática relacionado al desempeño está en relación a la forma con que se desenvuelven los trabajadores y considera que existen formas para evaluar el desempeño, que arrojen resultados que permitan conocer los problemas y que es la supervisión la encargada del control del desempeño laboral, así como de la integración del trabajador a la cultura de la organización a sus objetivos, siendo necesario el desarrollo del talento y aprovechar el potencial de los

trabajadores y como aplica sus habilidades y destrezas en sus actividades cotidianas, y considerar su desplazamiento a un mejor cargo.

En la medición del desempeño es de gran importancia el conocimiento que tiene el trabajador respecto a la cultura, procesos, metas y objetivos de la organización. Considera que la empresa Tesio Laboratorios .S.A s instituciones de salud, que brindan un servicio a personas enfermas, son parte del sistema que busca la calidad del servicio, para lograr esto deben gestionar sobre el desarrollo de la cultura organizacional y el desempeño laboral; con trabajadores identificados con su institución, que puedan desarrollar sus competencias laborales con eficiencia y con satisfacción. Buscó conocer si el desempeño laboral en el Hospital I Naylamp es eficiente en la atención al servicio al usuario o paciente, si se respetan los tiempos y horarios. Si existe diversidad de culturas, dejando de lado la cultura de la institución. Considera que es necesario conocer la satisfacción de los pacientes en el desempeño de la atención.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y analiza las peculiaridades de sus variables: desempeño laboral y cultura organizacional, es correlacional porque se determinó la relación existente entre las dos variables en la empresa Tesio Laboratorios S.A., la metodología que aplicaron fue el estudio del campo con métodos descriptivos y exploratorio, con recolección de datos. Aplicaron la encuesta, verificaron cuáles son los factores que influyen positivamente en el desempeño laboral, cuáles son sus fortalezas y habilidades, cuáles son los factores que significan amenazas y debilidades en los trabajadores que impiden una eficiente gestión del control de desempeño.

Elaboró una encuesta con una muestra de cuarenta trabajadores y aplicaron técnicas de recolección de datos y usaron la encuesta y la entrevista.

Obtuvieron los siguientes resultados:

- El cincuenta por ciento de los trabajadores encuestados no se sienten satisfechos con sus remuneraciones.
- Los trabajadores creen que la evaluación de desempeño ayudaría a mejorar el rendimiento de cada trabajador en el logro de los objetivos organizacionales, el reconocimiento y desarrollo profesional.
- Implantar la cultura organizacional para el conocimiento de todo el personal, misión, visión y objetivos que los rige.
- La evaluación del desempeño es un impacto favorable para conocer objetivamente el desempeño y conducta del trabajador.

Llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se hace necesario la aplicación de indicadores de productividad, como medida prioritaria.
- Siguiendo medida es motivar al empleado, confeccionar manuales de funciones.
- Consideran que el *Balance Score Card* es el mejor instrumento que pueden aplicar para medir el desempeño y medir la productividad de los trabajadores.
- Otro es lo concerniente a las capacitaciones, estas deben darse tanto en el ámbito interno como externo, que les permita a los trabajadores desarrollar su talento y mejorar sus buenas relaciones y desarrollo profesional.

Sus recomendaciones fueron:

- El uso de *Balance Score Card* como herramienta de evaluación de desempeño y productividad.

- La inducción al personal sobre cultura organizacional que los integre y comprometa a lograr objetivos, a mejorar el trabajo en equipo.
- Recomiendan, revisar y actualizar los procesos y procedimientos, así como las funciones asignadas como estrategia de política de organización de personal.

**(Cantillo, 2013) Título de la investigación: “Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño” Cantillo Padrón, Julio César, 2013, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas; Cali, Colombia.** Su investigación tuvo como objetivo elaborar estrategias de cultura organizacional en el desempeño laboral, que permitan incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa en estudio.

Se observa que el propósito de su investigación es enfocado en la mejora del desempeño laboral de los especialistas trabajadores.

Su tesis cuenta con dos variables, determinó que la variable dominante de la cultura organizacional es la cultura del mercado laboral en relación con el desempeño laboral que estableció que el actor que predomina es el trabajo en equipo.

La situación problemática relacionado al desempeño está en relación a la forma con que se desenvuelven los trabajadores y considera que existen formas para evaluar el desempeño que arrojen resultados que permitan conocer los problemas y que es la supervisión la encargada del control del desempeño laboral, así como de la integración del trabajador a la cultura de la organización a sus

objetivos, siendo necesario el desarrollo del talento y aprovechar el potencial de los trabajadores y como aplica sus habilidades y destrezas en sus actividades cotidianas, y considerar su desplazamiento a un mejor cargo.

En la medición del desempeño laboral es de gran importancia el conocimiento que tiene el trabajador respecto a la cultura, procesos, metas y objetivos de la organización. Considera que las instituciones que brindan un servicio a los clientes, son parte del sistema que busca la calidad del servicio, para lograr esto deben gestionar sobre el desarrollo de la cultura organizacional y el desempeño laboral; con trabajadores identificados con su institución, que puedan desarrollar sus competencias laborales con eficiencia y con satisfacción.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y analiza las peculiaridades de sus variables: cultura organizacional y desempeño laboral; es correlacional por que se determinó la relación existente entre las dos variables.

Elaboró una encuesta con una muestra de veinticinco trabajadores y cincuenta proveedores y clientes, el resultado de la encuesta le sirvió para determinar que si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

El modelo de encuesta aplicada fue la escala de Likert con un diseño donde se desarrollaron las características de las dos variables con medición menor de totalmente en desacuerdo y mayor de totalmente de acuerdo, distribuida entre los trabajadores y los clientes.

La investigación concluyó con las siguientes determinaciones:

1. El dominio de la cultura organizacional que se caracteriza por su precisión, análisis, atención y orientación al usuario.
2. Sobre el nivel de desempeño laboral, existe liderazgo, trabajo en equipo, los pacientes consideran que existe un buen desempeño de los trabajadores.
3. En conclusión ambas variables están estrechamente relacionadas.

Hizo las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la cultura organizacional para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa investigada.
2. Aplicar políticas de motivación al desempeño laboral y nuevas estrategias para desarrollar y fortalecer la cultura de la organización.
3. Tiene como objetivo definir las metas organizacionales y los objetivos estratégicos alineando los objetivos organizacionales con los individuos que la conforman.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

**(Asencios, 2016) Título de la Tesis: Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue, Lima 2016 Asencios Trujillo, Celestino. 2016, Universidad Cesar Vallejo, Lima – Perú.**

Su investigación tuvo como objetivo establecer estrategias de la gestión del talento humano que permitan incrementar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Nacional Hipólito Únanse.

Se observa que el propósito de su investigación es enfocado en la mejora del desempeño laboral de los especialistas de la zona de procedimientos médicos del Hospital Hipólito Únanse.

Su tesis cuenta con dos variables, determinó que la variable dominante es la variable gestión del talento humano, en el área de la cirugía del Hospital Nacional en mención. En relación con el desempeño laboral estableció que el actor que predomina es el trabajo en equipo para mejorar el desempeño laboral.

La situación problemática relacionado al desempeño laboral está en relación a la forma con que se desenvuelven los trabajadores médicos y enfermeras y considera que existen formas para evaluar el desempeño que arrojen resultados que permitan conocer los problemas y que es la supervisión la encargada del control del desempeño laboral, así como de la integración del trabajador a la cultura de la organización a sus objetivos, siendo necesario el desarrollo del talento y aprovechar el potencial de los trabajadores y como aplica sus habilidades y destrezas en sus actividades cotidianas, y considerar su desplazamiento a un mejor cargo.

En la medición del desempeño es de gran importancia el conocimiento que tiene el trabajador respecto a la cultura, procesos, metas y objetivos de la organización. Considera que las instituciones de salud en Lima, que brindan un servicio a personas enfermas, son parte del sistema que busca la calidad del servicio, para lograr esto deben gestionar sobre el desarrollo de la gestión del talento humano y la cultura organizacional frente al desempeño laboral; con

trabajadores identificados con su institución, que puedan desarrollar sus competencias laborales con eficiencia y con satisfacción. Buscó conocer si el desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue es eficiente en la atención al servicio al usuario o paciente, si se respetan los tiempos y horarios. Si existe diversidad de culturas, dejando de lado la cultura de la institución. Considera que es necesario conocer la satisfacción de los pacientes en el desempeño de la atención.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y analiza las peculiaridades de sus variables: desempeño laboral y cultura organizacional, es correlacionar por que determinó la relación existente entre las dos variables, del área de cirugía del Hospital Nacional Hipólito Unanue.

Elaboró una encuesta con una muestra de 24 trabajadores veinte personales del área de cirugía y 50 pacientes hospitalizados del Hospital; el resultado de la encuesta le sirvió para determinar que si existe relación entre el la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue de Lima.

El modelo de encuesta aplicada fue la escala de Likert con un diseño donde se desarrollaron las características de las dos variables con medición menor de totalmente en desacuerdo y mayor de totalmente de acuerdo, distribuida entre los trabajadores y los pacientes hospitalizados.

La investigación concluyó con las siguientes determinaciones:

1. El dominio de la gestión del talento humano en el área de cirugía del Hospital Hipólito Unanue que se caracteriza por su precisión, análisis, atención y orientación al usuario.
2. Sobre el nivel de desempeño en el área de cirugía del Hospital, existe liderazgo, trabajo en equipo, los pacientes consideran que existe un relativo buen desempeño de los trabajadores.
3. En conclusión ambas variables están estrechamente relacionadas.
4. La gestión del talento humano tuvo una asociación positiva moderada con la ejecución del trabajo;
5. La confirmación de la facultad tuvo una asociación moderada positiva con la ejecución del trabajo;
6. La capacidad tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral; y
7. La compensación de personal tuvo una relación positiva moderada con el desempeño laboral.

Hizo las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de cirugía del Hospital Nacional Hipólito Unanue de Lima.
2. Aplicar políticas de motivación al desempeño laboral y nuevas estrategias para desarrollar y fortalecer la gestión del talento humano y la cultura del Hospital Nacional.

3. El tipo de investigación indicado por su motivación fue sustantivo, de grado correlacional, de metodología cuantitativa; de estructura no ensayada: transversal.

**(Rojas & Vílchez, 2018) Título de la Tesis: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, Enero 2018; Rojas Reyes, Ruth Rosario; Vílchez Paz, Stefany Bernita. 2018, Universidad Norbert Wiener, Lima-Perú.** Su investigación tuvo como objetivo establecer estrategias de cultura organizacional que permitan incrementar el desempeño laboral de los trabajadores del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús de Lima.

Se observa que el propósito de su investigación es enfocado en la mejora del desempeño laboral de los especialistas médicos y enfermeras desde la zona de procedimientos médicos de la citada institución de salud.

Su tesis cuenta con dos variables, determinó que la variable dominante es la gestión del talento humano en relación con el desempeño laboral que estableció que el actor que predomina es el trabajo en equipo para elevar el nivel del desempeño laboral.

La situación problemática relacionado al desempeño laboral está en relación a la forma con que se desenvuelven los trabajadores y considera que existen formas para evaluar el desempeño que arrojen resultados que permitan conocer los problemas y que es la supervisión la encargada del control del desempeño

laboral, así como de la integración del trabajador a la cultura de la organización a sus objetivos, siendo necesario el desarrollo del talento y aprovechar el potencial de los trabajadores y como aplica sus habilidades y destrezas en sus actividades cotidianas, y considerar su desplazamiento a un mejor cargo.

En la medición del desempeño, es de gran importancia el conocimiento que tiene el trabajador respecto a la cultura, procesos, metas y objetivos de la organización. Considera que las instituciones de salud, que brindan un servicio a personas enfermas, son parte del sistema que busca la calidad del servicio, para lograr esto deben gestionar sobre el desarrollo de la cultura organizacional y el desempeño laboral; con trabajadores identificados con su institución, que puedan desarrollar sus competencias laborales con eficiencia y con satisfacción.

Buscó conocer si el desempeño laboral en el Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús es eficiente en la atención al servicio al usuario o paciente, si se respetan los tiempos y horarios, si existe diversidad de culturas, dejando de lado la cultura de la institución. Considera que es necesario conocer la satisfacción de los pacientes en el desempeño de la atención.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y analiza las peculiaridades de sus variables: gestión del talento humano y desempeño laboral, es correlacional por que determinó la relación existente entre las dos variables, del área de atención médica del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús de Lima.

Elaboró una encuesta con una muestra de 50 personales y el resultado de la encuesta le sirvió para determinar que si existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la institución en estudio.

El modelo de encuesta aplicada fue la escala de Likert con un diseño donde se desarrollaron las características de las dos variables con medición menor de totalmente en desacuerdo y mayor de totalmente de acuerdo, distribuida entre los trabajadores y los pacientes en tratamiento.

La investigación concluyó con las siguientes determinaciones:

1. El dominio de la cultura de gestión de personal con la gestión del talento humano que se caracteriza por su precisión, análisis, atención y orientación al usuario.
2. Sobre el nivel de desempeño laboral, existe un relativo liderazgo, trabajo en equipo, los pacientes consideran que existe un relativo desempeño de los trabajadores.
3. En conclusión ambas variables están estrechamente relacionadas.

Hizo las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la gestión del talento humano con la incorporación de nuevos elementos de alto nivel de conocimientos para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús de Lima.
2. Aplicar políticas de motivación al desempeño laboral y nuevas estrategias para desarrollar y fortalecer la cultura del Puesto de Salud.

3. Se realizó una investigación de metodología cuantitativa, tipo de investigación relacionada, plan no experimental y nivel de relación en el Puesto de Salud del Sagrado Corazón de Jesús de Lima.

**(Hernández, 2016) Título de la tesis: La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en el Área de Cirugía del Hospital I NAYLAMP; Hernández Díaz, Zhenia Magaly; 2016, Universidad Señor de Sipán: Lambayeque – Perú.** Su investigación tuvo como objetivo “Elaborar estrategias de cultura organizacional que permitan incrementar el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp”.

Se observa que el propósito de su investigación es enfocado en la mejora del Desempeño Laboral de los especialistas de la zona de procedimientos médicos del Hospital I Naylamp-Chiclayo.

Su tesis cuenta con dos variables, determinó que la variable dominante de la cultura organizacional es la cultura del mercado, en el área de la cirugía del Hospital I Naylamp. En relación con el desempeño laboral estableció que el actor que predomina es el trabajo en equipo.

La situación problemática relacionado al desempeño está en relación a la forma con que se desenvuelven los trabajadores y considera que existen formas para evaluar el desempeño que arrojen resultados que permitan conocer los problemas y que es la supervisión la encargada del control del desempeño laboral, así como de la integración del trabajador a la cultura de la organización a sus

objetivos, siendo necesario el desarrollo del talento y aprovechar el potencial de los trabajadores y como aplica sus habilidades y destrezas en sus actividades cotidianas, y considerar su desplazamiento a un mejor cargo.

En la medición del desempeño de gran importancia el conocimiento que tiene el trabajador respecto a la cultura, procesos, metas y objetivos de la organización. Considera que las instituciones de salud, que brindan un servicio a personas enfermas, son parte del sistema que busca la calidad del servicio, para lograr esto deben gestionar sobre el desarrollo de la cultura organizacional y el desempeño laboral; con trabajadores identificados con su institución, que puedan desarrollar sus competencias laborales con eficiencia y con satisfacción. Buscó conocer si el desempeño laboral en el Hospital I Naylamp es eficiente en la atención al servicio al usuario o paciente, si se respetan los tiempos y horarios. Si existe diversidad de culturas, dejando de lado la cultura de la institución. Considera que es necesario conocer la satisfacción de los pacientes en el desempeño de la atención.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y analiza las peculiaridades de sus variables: desempeño laboral y cultura organizacional, es correlacionar por que determinó la relación existente entre las dos variables, del área de cirugía del Hospital I Naylamp.

Elaboró una encuesta con una muestra de veinte personales del área de cirugía del Hospital I Naylamp y cincuenta pacientes hospitalizados del Hospital I Naylamp, el resultado de la encuesta le sirvió para determinar que si existe relación

entre el desempeño laboral y la cultura organizacional en el Hospital I Naylamp-Chiclayo.

El modelo de encuesta aplicada fue la escala de Likert con un diseño donde se desarrollaron las características de las dos variables con medición menor de totalmente en desacuerdo y mayor de totalmente de acuerdo, distribuida entre los trabajadores y los pacientes hospitalizados.

La investigación concluyó con las siguientes determinaciones:

4. El dominio de la cultura de mercado en el área de cirugía del Hospital I Naylamp que se caracteriza por su precisión, análisis, atención y orientación al usuario.
5. Sobre el nivel de desempeño en el área de cirugía del Hospital I Naylamp, existe liderazgo, trabajo en equipo, los pacientes consideran que existe un buen desempeño de los trabajadores.
6. En conclusión ambas variables están estrechamente relacionadas.

Hizo las siguientes recomendaciones:

7. Fortalecer la cultura organizacional para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de cirugía del Hospital Naylamp.

Aplicar políticas de motivación al desempeño laboral y nuevas estrategias para desarrollar y fortalecer la cultura del Hospital.

Su investigación tuvo como objetivo “Elaborar estrategias de cultura organizacional que permitan incrementar el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp”.

Se observa que el propósito de su investigación es enfocado en la mejora del Desempeño Laboral de los especialistas de la zona de procedimientos médicos del Hospital I Naylamp-Chiclayo.

Su tesis cuenta con dos variables, determinó que la variable dominante de la cultura organizacional es la cultura del mercado, en el área de la cirugía del Hospital I Naylamp. En relación con el desempeño laboral estableció que el actor que predomina es el trabajo en equipo.

La situación problemática relacionado al desempeño está en relación a la forma con que se desenvuelven los trabajadores y considera que existen formas para evaluar el desempeño que arrojen resultados que permitan conocer los problemas y que es la supervisión la encargada del control del desempeño laboral, así como de la integración del trabajador a la cultura de la organización a sus objetivos, siendo necesario el desarrollo del talento y aprovechar el potencial de los trabajadores y como aplica sus habilidades y destrezas en sus actividades cotidianas, y considerar su desplazamiento a un mejor cargo.

En la medición del desempeño de gran importancia el conocimiento que tiene el trabajador respecto a la cultura, procesos, metas y objetivos de la organización. Considera que las instituciones de salud, que brindan un servicio a personas enfermas, son parte del sistema que busca la calidad del servicio, para lograr esto deben gestionar sobre el desarrollo de la cultura organizacional y el desempeño laboral; con trabajadores identificados con su institución, que puedan desarrollar sus competencias laborales con eficiencia y con satisfacción. Buscó conocer si el

desempeño laboral en el Hospital I Naylamp es eficiente en la atención al servicio al usuario o paciente, si se respetan los tiempos y horarios. Si existe diversidad de culturas, dejando de lado la cultura de la institución. Considera que es necesario conocer la satisfacción de los pacientes en el desempeño de la atención.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y analiza las peculiaridades de sus variables: desempeño laboral y cultura organizacional, es correlacionar por que determinó la relación existente entre las dos variables, del área de cirugía del Hospital I Naylamp.

Elaboró una encuesta con una muestra de veinte personales del área de cirugía del Hospital I Naylamp y cincuenta pacientes hospitalizados del Hospital I Naylamp, el resultado de la encuesta le sirvió para determinar que si existe relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional en el Hospital I Naylamp-Chiclayo.

El modelo de encuesta aplicada fue la escala de Likert con un diseño donde se desarrollaron las características de las dos variables con medición menor de totalmente en desacuerdo y mayor de totalmente de acuerdo, distribuida entre los trabajadores y los pacientes hospitalizados.

La investigación concluyó con las siguientes determinaciones o conclusiones:

1. El dominio de la cultura de mercado en el área de cirugía del Hospital I Naylamp que se caracteriza por su precisión, análisis, atención y orientación al usuario.
2. Sobre el nivel de desempeño en el área de cirugía del Hospital I Naylamp, existe liderazgo, trabajo en equipo, los pacientes consideran que existe un buen desempeño de los trabajadores.
3. En conclusión ambas variables están estrechamente relacionadas.

Hizo las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la cultura organizacional para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de cirugía del Hospital Naylamp.
2. Aplicar políticas de motivación al desempeño laboral y nuevas estrategias para desarrollar y fortalecer la cultura del Hospital.

**(De la torre & Afán, 2017) Título de la tesis: Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú; De la Torre Iparraguirre, Luis Miguel; Afán Bustamante, Kiars Themme, Pimentel 2017; Universidad Señor de Sipán, Trujillo – Perú.** Su investigación tuvo como objetivo elaborar estrategias de cultura organizacional que permitan incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

Se observa que el propósito de su investigación es enfocado en la mejora del desempeño laboral de los especialistas bibliotecarios de la oficina de desarrollo técnico de la citada institución pública.

Su tesis cuenta con dos variables, determinó que la variable dominante es la cultura organizacional en relación con el desempeño laboral, el cual estableció que deben predominar capacidades y competencias en los trabajadores.

La situación problemática relacionado al desempeño está en relación a la forma con que se desenvuelven los trabajadores y considera que existen formas para evaluar el desempeño que arrojen resultados que permitan conocer los problemas y que es la supervisión la encargada del control del desempeño laboral, así como de la integración del trabajador a la cultura de la organización a sus objetivos, siendo necesario el desarrollo del talento y aprovechar el potencial de los trabajadores y como aplica sus habilidades y destrezas en sus actividades cotidianas, y considerar su desplazamiento a un mejor cargo.

La problemática que plantearon los investigadores es demostrar si existe relación entre Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el caso de materia de la casuística de investigación, su fin fue determinar cómo influye o afecta la primera variable sobre la segunda, con su investigación desean aportar experiencia e información a las organizaciones públicas y privadas para una gestión más neutral, justa y competitiva que favorezca el desarrollo del talento humano y la organización.

Planean que las organizaciones tienen personalidad con características propias que las hacen únicas frente a las demás, las organizaciones nacen y pasan por un ciclo de vida al igual que sus trabajadores tienen personalidad y por tanto identidad, valores, conducta, sentimientos, creencias y normas que le permiten convivir en armonía y dentro de la legalidad.

En la medición del desempeño de gran importancia el conocimiento que tiene el trabajador respecto a la cultura, procesos, metas y objetivos de la organización. Considera que las instituciones de salud, que brindan un servicio a personas enfermas, son parte del sistema que busca la calidad del servicio, para lograr esto deben gestionar sobre el desarrollo de la cultura organizacional y el desempeño laboral; con trabajadores identificados con su institución, que puedan desarrollar sus competencias laborales con eficiencia y con satisfacción. Considera que es necesario conocer la satisfacción de los clientes usuarios en el desempeño de la atención por el personal de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y analiza las peculiaridades de sus variables: cultura organizacional y desempeño laboral, el estudio es correlacional por que determinó la relación existente entre las dos variables.

Elaboró una encuesta con una muestra de 45 personales del área y el resultado de la encuesta le sirvió para determinar que si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

El modelo de encuesta aplicada fue la escala de Likert con un diseño donde se desarrollaron las características de las dos variables con medición menor de totalmente en desacuerdo y mayor de totalmente de acuerdo, distribuida entre los trabajadores y los pacientes hospitalizados.

Determinaron que los valores, las normas, el clima laboral, las creencias guardan una relación significativa con el desempeño, concuerdan en resultados positivos y una correspondencia directamente proporcional.

Conclusiones a los que llegaron los autores:

1. La cultura organizacional si se relaciona con el desempeño laboral y que al mejorar la cultura mejora el desempeño.
2. Los valores, las normas, las creencias, el clima laboral factores de la cultura organizacional se relacionan con el desempeño laboral, los cambios positivos, en los planes y objetivos influyen en forma positiva y eficaz en el desempeño laboral.

Recomendaciones a las que llegaron los autores:

1. Recomendaron a los directivos de la Biblioteca Nacional del Perú, planificar el desarrollo humano con dinámicas de talleres para mejorar la actitud y fortalecer la cultura de la organización.
2. Tener informados permanentemente a los trabajadores de las políticas, objetivos, metas y todo aquello que signifique cambio y explicando lo mejor que se persigue.
3. Recomiendan que las normas institucionales deben ser claras y objetivas.

4. Recomendaron, que los continuos cambios de funcionarios no deben afectar a la cultura de la organización ni el desempeño laboral, siendo necesario fortalecer la cultura con políticas y programas de desarrollo de habilidades, destrezas y capacitación dirigidos a todos los miembros de la organización.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1 Gestión del Talento Humano**

#### **Definiciones de gestión de talento humano**

De acuerdo a Laura (2014), la gestión del talento alude al procedimiento que crea y consolida a nuevos individuos en la fuerza laboral, y que también crea y mantiene un activo humano actual. La administración de la capacidad humana trata fundamentalmente de incluir a aquellos individuos con un alto potencial, comprendidos como capacidad, dentro de su actividad.

Por ello, el proceso de atraer y de retener a trabajadores productivos, se ha convertido en un enfoque progresivo entre las organizaciones y, además, tiene un significado clave para determinar el futuro de la organización.

Según la Real Academia Española (RAE) 2015, El talento humano alude a la persona inteligente o adecuada para una ocupación específica; en ese punto: la capacidad humana se comprenderá como la capacidad del individuo que comprende brillantemente y comprende el mejor enfoque para abordar los problemas en una ocupación determinada, aceptando sus habilidades, destrezas, encuentros y aptitudes de individuos capaces.

De acuerdo a Montoya (2016), como se puede valorar sin mucho esfuerzo, el esfuerzo humano es imprescindible para el funcionamiento de cualquier asociación; si el componente humano está ansioso por hacer su esfuerzo, la asociación caminará decididamente; de lo contrario, se detendrá. Por lo tanto, todas las asociaciones deben considerar cuidadosamente su fuerza de trabajo, es decir, la capacidad humana.

En resumen: En la actualidad, la práctica de la administración se ejecuta a través de una persona con altas capacidades para hacerlo y ello se denomina talento humano y la gestión se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar, integrar, ejecutar y controlar todos los aspectos relacionados al crecimiento de la empresa; y todo ello implica correlacionar estos elementos, principios y otros factores relacionados para acrecentar las virtudes de la empresa y ser cada vez más competitiva en el mercado y lograr sus objetivos y sus metas cuantificables, manteniéndose rentablemente en el tiempo.

### **Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano**

Las actividades de los individuos se basan constantemente en suposiciones esenciales; Esto es especialmente válidas en relación con el personal de los ejecutivos. Las suposiciones fundamentales sobre los individuos pueden ser, en el caso de que se les pueda confiar, en el caso de que detesten el trabajo, en el caso de que puedan ser imaginativos, por qué hacen lo que hacen y cómo deben ser tratados, comprenden su propio razonamiento de la organización del personal.

Todas las elecciones sobre la fuerza de trabajo que se toman, la población general que se procura, la preparación ofrecida, las ventajas ofrecidas, reflejan esta teoría fundamental de la capacidad humana de los ejecutivos.

### **Talento humano**

No solo el esfuerzo o el movimiento humano se incorporan a esta reunión, sino que además se incluyen diferentes elementos que dan diversas modalidades a esta acción: información, encuentros, inspiración, intereses profesionales, aptitudes, estados de ánimo, capacidades, posibilidades, bienestar, etc.

### **Importancia de la administración del talento humano**

La administración y dirección del talento son una progresión de elecciones sobre la relación de los trabajadores que influye en la eficiencia y la eficacia de estos trabajadores considerados como talentos y de las asociaciones

El talento humano da el destello innovador en cualquier asociación; Se encarga de planificar y entregar mercancías y servicios, controlar la calidad, dispersar artículos, designar activos relacionados con el dinero, establecer metas y sistemas para la asociación. Sin individuos productivos, es inimaginable que una asociación cumpla sus objetivos.

La actividad del ejecutivo de la capacidad humana es impactar esta conexión entre una asociación y sus especialistas.

No hay duda de que numerosos trabajadores están generalmente decepcionados con el trabajo actual o con el clima organizacional predominante en un momento específico y eso se ha convertido en una preocupación para algunos supervisores. Teniendo en cuenta las progresiones que ocurren en la fuerza laboral, estos problemas serán cada vez más vitales después de algún tiempo.

Todos los administradores deben actuar como personas clave en la utilización de la fuerza laboral, las estrategias e ideas de los ejecutivos para mejorar la rentabilidad y la ejecución de la ocupación. En cualquier caso, aquí nos detenemos para hacer una consulta: ¿pueden los sistemas de ejecutivos del talento humano influir realmente en los resultados de una organización? La respuesta apropiada es un inequívoco “Sí”

## **Contexto de la gestión del talento humano**

### **Objetivos organizacionales**

- Desarrollo empresarial
- Crecimiento en el mercado bancario
- Rentabilidad sostenible
- Productividad con eficiencia y eficacia
- Calidad de productos y servicios certificados
- Reducción de costos y presupuestos

- Participación en la responsabilidad social
- Nuevos clientes, clientes grandes y potenciales
- Competitividad comprobada con nuevos talentos
- Imagen mejorada, sobresaliente y satisfactoria a los clientes.

### **Objetivos individuales**

- Mejores remuneraciones
- Beneficios sociales laborales
- Seguridad de ingresos y aumentos
- Mejorar la calidad de vida
- Satisfacción personal y familiar
- Consideración y respeto
- Oportunidades de ascensos
- Autonomía profesional competente
- Participación permanente
- Entre otros objetivos individuales.

### **Gestión**

Es la actividad a través de la cual los procedimientos y las opciones se supervisan de manera coordinada en la búsqueda de un objetivo.

### **Gestión del talento humano**

Arreglos y prácticas importantes para coordinar los puntos de vista identificados con los individuos: alistamiento, determinación, preparación, premios y evaluación de la ejecución de todos los especialistas regulatorios y operacionales.

Función administrativa dedicada a la adquisición de conocimientos y habilidades, entrenamiento de trabajadores administrativos y operativos. Evaluación y remuneración de los empleados, obreros, directivos, profesionales, asistentes, transportistas, trabajadores de campo, supervisores y terceros.

Conjunto de opciones incorporadas sobre conexiones comerciales que afectan la eficiencia de los trabajadores y asociaciones tercerizadas que trabajan con la empresa matriz como las contratistas y las subcontratistas.

### **Objetivos de la gestión talento humano**

- Ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos
- Proporcionan competitividad a la organización
- Suministran trabajadores entrenados y motivados
- Administran el cambio
- Se llega a la autorrealización y satisfacción
- Se desarrollan comportamientos socialmente responsables.

### **Los procesos de la gestión del talento humano**

- Admisión de personas: análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección y entrenamientos a estas personas ingresadas a la empresa.
- Aplicación de personas: diseño de cargos, apreciación del desempeño.
- Compensación de personas: remuneración, beneficios sociales y servicios.
- Desarrollo de las personas: entrenamiento, adiestramiento, programas de cambio, comunicaciones horizontales y verticales y con los proveedores.

- Mantenimiento de las personas: disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida, relaciones colectivas, sindicatos, delegados, representantes.
- Monitoreo de personas: bases de datos, sistemas de información gerencial.

## **Desarrollo de los temas**

### **a) Admisión de Personas**

La admisión de personas es la etapa final del proceso de selección, éste nuevo integrante pasa a formar parte de la organización, en esta etapa se cubren aspectos formales del vínculo laboral como llenar la ficha de ingreso, prueba adicional, exámenes médicos, pedidos de antecedentes bancarios o judiciales.

Se recomienda implementar una política de ingreso uniforme para todos los postulantes, de esta manera no se podrá acusar a la organización de un uso inusual de información, y evitar problemas futuros en cada país que se realice.

Acercas de los exámenes médicos es necesario saber que el análisis puede ser utilizado para analizar si el postulante es apto o no para el puesto. Actualmente se usan los filtros para poder tener una buena selección de personal es necesario cumplir con todos los procesos, para así evitar futuros inconvenientes<sup>1</sup> (Alles, 2006, pág. 353).

La técnica del embudo es una técnica utilizada por algunos seleccionadores que básicamente es un proceso deductivo, que aborda la generalidad para luego ir al objeto de estudio, tal vez no sea necesario que los profesionales actualmente

---

<sup>1</sup> Alles, Martha Alicia, *Selección por Competencias*, Gránica. Buenos Aires, Argentina, 2006, pp 353.

conozcan las técnicas que el seleccionador va a utilizar para el reclutamiento<sup>2</sup> (García & Enríquez Jiménez, 2001). Personalmente no veo un gran aporte en esta técnica, pero sí debería considerarse como parte de un todo y de la capacidad de análisis al momento de reclutar a los seleccionados.

### **b) Aplicación de personas**

Según (Chiavenato, 2009) “este proceso implica la preocupación de las empresas en diseñar cargos y medir el desempeño de los trabajadores mediante la evaluación de desempeño”. Hace referencia a los diseños de cargo, que es lo que le contiene, las calificaciones de cada cargo, recompensas y atender las necesidades de cada empleado de la empresa, haciendo un contraste con la realidad actual.

Aquí se hace mención de la descripción de puestos, registro de responsabilidades, condiciones de trabajo, requisitos a ocupar por los candidatos, donde se establece cuatro condiciones fundamentales.

- Conjunto de atribuciones que cada ocupante debe cumplir.
- Métodos y procesos de trabajo.
- La relación con su jefe.
- La relación con los subordinados<sup>3</sup> (Zelaya, 2006, pág. 171)

Acerca de la evaluación de Desempeño el autor lo define como un indicador que mide el desempeño del empleador, usando métodos cualitativos y cuantitativos, que logran determinar el grado de eficacia que muestran los

---

<sup>2</sup> García, María Hierro, Enríquez Jiménez, José, Selección de Personal: Sistema Integrado, Madrid, 2001.

<sup>3</sup> Zelaya, Julio, *Clasificación de puestos*, Universidad Estatal a la Distancia, San José, Costa Rica, 2006, pp171.

trabajadores en asumir las tareas y responsabilidades en cada uno de sus puestos, relacionando el proceso de Gestión del Talento Humano con el desarrollo de los empleados.

Performance Management, es básicamente el resultado del trabajo o la utilidad que una persona puede producir, no importando el puesto o la posición. Para poder llegar a ello debe haber un *feedback* de por medio donde la persona pueda saber que se espera de un trabajo y a la vez que se le diga cómo está realizando un trabajo y ser recompensado por ello.

Es un proceso innovador para implementar, hacer una evaluación del performance (desempeño) de cada trabajador, donde se les mide el rendimiento de manera individual y grupal, por ende se hace una evaluación de toda la empresa<sup>4</sup> (Alles, 2006, pág. 17).

### **c) Compensación de personas**

Según (Chiavenato, 2009) “tiene el concepto de que compensación es la retribución económica que se les brinda a los trabajadores para poder incentivarlas y satisfacer sus principales necesidades como son comida, alimentación, vestimenta, educación estos beneficios incluyen beneficios, remuneración y servicios sociales”.

---

<sup>4</sup> Alles, Martha Alicia, *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360*, Gránica, Buenos Aires, Argentina, 2006, pp 17.

La compensación o retribución económica en toda empresa son los elementos esenciales para el estímulo y la motivación de los trabajadores dentro de la empresa.

Las retribuciones económicas o recompensas se ofrecen en las organizaciones para que aumenten la productividad y se pueda asumir con conciencia la responsabilidad en cada tarea, motivar a los trabajadores, que puedan tener un espíritu de líderes transformadores comprometidos con la visión y misión de la empresa y como trabajadores brinden un valor agregado a la organización, al cliente y a las personas de que están dentro de su propia organización.

La compensación es uno de los procesos claves en la organización por dos motivos: El primero de ellos es por su valor para la motivación y el compromiso de la persona y su capacidad de retención en el mercado. El segundo por el impacto directo sobre los resultados finales de la Empresa.

En algunos casos el coste de tener personas en la empresa alcanza el 80% del conjunto de gastos de la cuenta de los resultados. Además, la compensación debe estar alineada con el cambio organizacional de la compañía.

Dentro de las prácticas de la compensación, un tema crítico es la **COMPETENCIA** de la Alta dirección por varias razones:

- Es de suma importancia contar con un equipo altamente competitivo, ello se requiere como proceso fundamental para llevar al éxito la Empresa.

- Es fundamental generar el compromiso de retención de dicho equipo.
- Uno de los elementos fundamentales reside en que el equipo gerencial funcione como equipo, se han generado fracasos cuando no hay sinergia en el equipo de capitanes<sup>5</sup> (Jiménez, 2013, pág. 253)

La compensación es estratégica cuando persigue apoyar la estrategia del negocio y la cultura deseada o necesaria para la organización. La necesidad de competir por los mejores hace que la generación de sentimientos sean elementos críticos para la mayor parte el día de hoy.

Conseguir que la cabeza quien tome las decisiones lo haga como si se tratará de su propia empresa, es la clave del éxito en los negocios. Se necesita compartir el éxito con generosidad y al mismo tiempo con responsabilidad en los malos tiempos<sup>6</sup> (Jiménez, 2013, pág. 264).

#### **d) Desarrollo de personas**

Según (Chiavenato, 2009), cada organización debe preocuparse por el desarrollo de las personas dentro de la organización, deben aprender conocimientos, habilidades, valores, destrezas para que hagan de manera eficiente y eficaz sus labores, tener nuevas mentalidades, abierta al negocio y compenetrarse con ello a desarrollar actitudes, conceptos, involucrarse y sentirse parte de la organización como pieza fundamental del negocio.

---

<sup>5</sup> Jiménez, Alfonso, Compensación, Díaz de Santos, Madrid, 2013, pp.253.

<sup>6</sup> Jiménez, Alfonso, Compensación: Creando valor a través de las personas, Díaz de Santos, Madrid, 2013, pp 264.

El sistema de formación tiene como finalidad el continuo desarrollo técnico y humano de las personas de la organización de manera en que incrementan su rendimiento, satisfacción y desarrollo personal<sup>7</sup> (Gasalla, 2007, pág. 17).

Actualmente vivimos en una sociedad moderna, altamente competitiva, las empresas del siglo moderno tienen una meta lograr eficiencia en sus equipos de trabajo.

Como decía el *Magnate John D. Rockefeller*: *“Pagaría mucho más a quien supiera manejar gente más que cualquier otra habilidad”*.

Peter Drucker señaló la diferencia entre una empresa dinámica y mediocre es que la primera tiene rentabilidad basado en un liderazgo dinámico, veraz y también comprueba que los dirigentes son el recurso fundamental y a la vez el recurso más escaso de las organizaciones<sup>8</sup> (Rodríguez, 1989, pág. 351).

#### **e) Mantenimiento de personas**

Según (Chiavenato, 2009), es el quinto proceso de la Gestión del Talento Humano, en el mantenimiento de personas se crean condiciones ambientales y condiciones psicológicas que generen satisfacción para el beneficio de las personas.

---

<sup>7</sup> Gasalla, José María, La Dirección y Desarrollo de personas, UOC, Barcelona, 2007, pp17.

<sup>8</sup> Rodríguez, Mauro, Desarrollo de habilidades Directivas, El Manual Moderno S.A, México, 1989, p. 351.

Aquí destacamos los valores organizacionales como la higiene, disciplina, seguridad en el trabajo, para lograr crear las mejores condiciones ambientales y darles bienestar y seguridad emocional a los trabajadores dentro de la organización.

Las organizaciones se vuelven exitosas cuando captan el mejor talento Humano y aplican adecuadamente los recursos humanos, logran mantener satisfecho el personal a largo plazo, para que esto se genere, es necesario mantener un ambiente agradable, con condiciones ambientales adecuadas, psicológicas y sociales, para poder garantizar que los empleados tengan buenas relaciones y suficiente motivación que les permita mejorar y propiciar una línea de carrera dentro de la organización.

Las organizaciones siempre van teniendo un proceso de transformación, la planilla siempre tiene constantes cambios, esto obliga a tener una provisión de nuevos empleados necesarios para el mantenimiento de personas.

Aquí podemos destacar dos tipos de reclutamiento: El reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

El reclutamiento interno ofrece nuevos puestos de trabajo a las personas que ya se encuentran trabajando dentro de la organización, cómo algún tipo de promoción o moverlos dentro de su misma región geográfica.

El reclutamiento externo consiste en ofrecer puestos de trabajo, externos, posibilidades, económicas, donde se pide como exigencia tener títulos académicos, experiencia laboral, etc.<sup>9</sup> (Gelabert, 2010, pág. 152).

#### **a) Monitoreo y evaluación de personas**

Según (Chiavenato, 2009), este último proceso significa seguir, orientar, acompañar, mantener un orden del comportamiento de las personas. Que se encuentren delimitados dentro de una variación, por ello el monitoreo es una pieza fundamental dentro del desarrollo de la organización. Cada área, cada actividad que realizan debe estar alienada a los objetivos organizacionales para que se alcancen de manera adecuada.

Todo ello se basa en un correcto manejo de la base de datos y tener un sistema de información adecuado.

El banco de datos alude a un sistema correcto de información, se trata de acumular datos codificados, que se encuentren disponibles para la obtención de información y el procesamiento de los datos.

### **2.2.2 Competencias laborales**

Hoy en el mundo es una necesidad el desarrollo de un individuo equipado, especializado y competente, dispuesto para siempre y para el trabajo, sin embargo,

---

<sup>9</sup> Gelabert, Miguel, *Gestión de Personas: Manual para la gestión del capital humano en las Organizaciones*, Esic, España, 2010, p. 152.

la idea de la aptitud física ha avanzado desde sus inicios, experimentando etapas distintivas que han cambiado la metodología de los ejecutivos y la ejecución de la ocupación.

Según Sandoval (2015) la investigación de la competencia laboral es el resultado de un estudio hipotético del desarrollo de la idea en la presente escritura, donde primero es importante aclarar los términos habilidad y capacidad de trabajo.

En la redacción, hablamos de varios tipos de habilidades, en general, de manera poco clara, la idea sugiere todo lo que se identifica con el universo del trabajo, ya sea llamándolo o intercambiándolo.

La fuente de la palabra competencia es muy conflictiva, ya que existe en el léxico de la Real Academia Española (2001), dos implicaciones únicas para ella, es decir, una homonimia.

La definición principal se refiere al debate o desafío de al menos dos individuos sobre algo, restricción, competencia entre otros.

La segunda definición es la de la titularidad (como un compromiso para lograr algo), la habilidad para lograr algo o la atribución de un juez a un problema.

Haciendo una pequeña referencia etimológica Alles (2008) señala que “Competencia deriva de la palabra latina *competere*, ésta en español tiene dos verbos, *competere* y *competir* que se diferencian entre sí a pesar de provenir del

mismo verbo latino *competere*". (p.1); Pero una idea generalmente reconocida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el término aptitud física, la caracteriza como "... una capacidad convincente para realizar de manera efectiva una acción laboral completamente reconocida.

La competencia laboral no es una probabilidad de logro en la ejecución de una vocación; Es un límite genuino y demostrado" (Vargas, 2004).

Por su parte, Spencer y Spencer la definen como "Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación" (2003, p.122), la competencia laboral se coloca prácticamente hablando en un camino incorporado dentro de un lugar de trabajo: aptitudes, atributos de identidad e información obtenida. En este contexto, Pérez (2001) afirma: El especialista actual nunca puede volver a reaccionar solo a los requisitos previos de las asignaciones particulares de una ocupación, aunque es casi seguro que debe enfrentar efectivamente los resultados que surgen en la ejecución del equivalente. Absolutamente, las capacidades especializadas o utilitarias nunca son suficientes (p.113)

### **Enfoques sobre competencia laboral**

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), la asociación impulsora del mundo en la preparación para el trabajo, relegado a la OIT, establece que la capacidad se identifica con los principios de competencia laboral, que son redactados por las

asignaciones, conectados a criterios de ejecución o indicadores de calidad, y se complementan con la prueba. Las últimas son la parte principal, junto con los marcadores de ejecución o la prueba de acreditación.

Como primera forma de abordar la investigación de metodologías, podemos decir que hay varios entendimientos realizados por varios creadores, por ejemplo, Prieto (2007), Tobón (2006), Saracho (2005), Vargas (2004), Mertens (1996), y Gonzci (1996, entre otros; que podría estar sujeto a varias escuelas y metodologías, por ejemplo, mental, instructiva, funcionalista, conductista y constructivista. Estos tres últimos, quizás los más abarcados en todo el mundo (ver Tabla 3)

### **Enfoque funcionalista**

Su inicio se origina en el círculo anglosajón y construye exposiciones o resultados predefinidos que el individuo debe ilustrar.

Las competencias dentro de este centro se caracterizan por un examen de las capacidades clave que el individuo hace dentro de su trabajo, con acentuación en los resultados o productos de la empresa, en lugar de como se logran. Permite a las organizaciones medir la dimensión de la capacidad especializada de su personal, esencialmente conectada a los intercambios y caracterizar los agujeros. Tobón (2006), indica que este enfoque se enfatiza en: "...asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas" (p.19).

Para Prieto (2007), la principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en "...que solamente se verificará que se ha logrado con una competencia, pero no cómo se logró lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de la competencia a los procesos formativos profesionales." (p.2).

### **Enfoque conductista**

Distinguir las capacidades de cimentación que conducen a una ejecución sin igual. Está conectado a las dimensiones administrativas y están limitados a las capacidades de condiciones previamente no predefinidas, es decir, circunstancias no predefinidas, para las cuales es importante tener un límite explicativo, liderazgo básico, inventiva, etc. No se benefician de los procedimientos de la Organización, pero sí se obtienen del examen de las capacidades de los individuos, cómo establecen objetivos, deciden, distinguen las circunstancias, toman riesgos.

De acuerdo con Mertens (2012), la conducta se centra en torno a: "reconocer las capacidades fundamentales de la persona que incita la ejecución prevaleciente en la asociación. Está comúnmente conectada a las dimensiones administrativas de la asociación y se limita a las capacidades que hacen que emerja en condiciones no predefinidas. (p.3) Esta metodología subraya la suposición de capacidades como: prácticas clave de los individuos para la agresividad de las asociaciones.

Enfoque constructivista, es de origen francés, ofrece un incentivo para la capacitación formal y el entorno laboral, donde se trabaja la rivalidad desde el

examen y el camino hacia el cuidado de los problemas y las disfunciones que surgen en la asociación. El desafío está relacionado con los procedimientos en la asociación y según Tobón (2012), este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (p.20)

- En resumen, los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a: Normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (Conductista) que se centra la competencia en las cualidades de la persona.
- Lo que el individuo es capaz de hacer (constructivista) que se centra en los marcos de la mente y la conducta relacionada con el aprendizaje, la aptitud y las habilidades en general.

### **La clasificación de la competencia laboral.**

Según Bunk (2013), tal vez un destacado entre los creadores más referenciados en la investigación de la rivalidad y la preparación, el desafío se caracteriza en cuatro clasificaciones:

- Competencia técnica,
- Competencia metodológica,
- Competencia social y
- Competencia participativa (Ver Tabla 4).

En este sentido, Echeverría (2012), mantiene esta caracterización equivalente, pero al mismo tiempo cambia la capacidad social de la fuerza laboral cuando considera habilidades o sistemas psicológicos complejos, apasionados y actitudinales, considerando cada uno de los segmentos de la asociación y sus circunstancias específicas.

Según Mertens (1996), las habilidades se pueden aislar en: básicas, genéricas y específicas. Así también, la UNESCO (1995) prescribe según el Informe de la Comisión Internacional de Educación para el Siglo XXI, para acumular aptitud en: intelectual, técnicas y formativas.

Estos tres tipos de habilidades establecen lo que se ha denominado Competencia Integral u Holística, vista desde la conexión entre hipótesis y práctica o la relación y la unión entre rasgos y emprendimientos en un entorno determinado.

Según la psicóloga del trabajo Valle (2013): "Uno puede observar la proximidad de dos grandes reuniones de capacidad (las específicas y las genéricas) a pesar de que los términos utilizados difieren entre un autor y luego otro".

Estas habilidades aluden a los puntos de vista que lo acompañan: convencionales que aluden a una reunión o grupo de ejercicios, y los particulares que se identifican con capacidades explícitas y recados.

### **a) Competencias laborales de los trabajadores en los bancos**

Las competencias laborales de los trabajadores en los bancos representan un factor clave que ayuda a generar competitividad y ayuda a estar en la vanguardia, generando negocios en los mercados globales. La gestión del talento ayuda a identificar aptitudes, rasgos, que representan parámetros para poder diferenciar a las personas dentro de la organización.

También podemos decir que competencia laboral es el conjunto de aptitudes, destrezas, habilidades de los trabajadores, que se aplican al desempeño de una función productiva o el conjunto de habilidades que permiten realizar con eficiencia y eficacia una determinada labor en un tiempo establecido<sup>10</sup> (Chile, 2005).

En dicho contexto, decimos que los trabajadores del Banco Continental en la Sede de San Isidro, deben tener estas competencias y estas competencias pasan por conocer los documentos bancarios y entre estos documentos se encuentran los títulos valores y los valores mobiliarios dentro de la Ley N° 27287 Ley de Títulos Valores y entre estos documentos denominado títulos valores por la ley se encuentran:

- a) La letra de cambio,
- b) El cheque y las clases de cheques,
- c) El pagaré,
- d) La factura comercial
- e) La factura conformada,

---

<sup>10</sup> Chile, Chile califica, (2005), Competencias laborales en el Marco del Sistema de formación permanente. Santiago.

- f) El certificado bancario,
- g) El certificado de depósito en almacenes,
- h) El certificado warrant,
- i) La carta de porte,
- j) La carta de crédito,
- k) Las acciones y las clases de acciones
- l) Los bonos y las clases de bonos,
- m) Los papeles comerciales,
- n) La cédula hipotecaria,
- o) El certificado de fondos mutuos,
- p) Los certificados de oro,
- q) Los certificados de plata,
- r) Los certificados de oferta pública de acciones,
- s) Entre otros documentos.

En este contexto, también se encuentran los contratos comerciales como son:

- a) El contrato de *leasing*,
- b) El contrato de *factoring*,
- c) El contrato de franchising,
- d) El contrato de *forfaiting*,
- e) El contrato de *joint venture*,
- f) Entre otros.

**Tabla 1**  
**Cuadro de evolución de la competencia**

	<b>Inicio 1970-1979</b>	<b>Inclusión 1980-1995</b>	<b>ABC 1995-2007</b>	<b>Evaluación 2008-</b>
<b>Contexto</b>	-Lingüística -Sociolingüística	-Recursos Humanos -Psicología	-Educación	-Entornos laborales -Entornos Educativos
<b>Tipo de Competencia</b>	Lingüística Cognitiva	Genérica Transversales Laboral	Profesional, Técnica Social, Comunicativa	Acreditación de la competencia
<b>Principales autores o instituciones</b>	-Chomsky -Piaget, -White, -Bruner, -McClelland -Gagné.	-ALles -Echeverría -Weinert -Clark y Peterson,	-Burnier -Perrenoud - Dell -Hymes -Tobón -Díaz	-Fernández -Sánchez -Sarramona, -Vázquez, -UNESCO
<b>Palabras Claves</b>	-Competencia  -Formación laboral	-Gestión por Competencia  -Capital Humanos y perfiles	-Aprendizaje Basado en Competencia -Pedagogía de competencia -Competencia clave para el aprendizaje	-Certificación -Evaluación -Evidencias. -Perfiles
<b>Actores y figuras</b>	Individuo o Sujeto	Empresa - Individuo	-Institución educativa - Empresa -Individuo	-Individuo - Empresa - Educación Superior

Fuente: Centro Interamericano CINTEFOR, 2012

**Tabla 2**  
**Resumen de los principales Proyectos sobre competencia**

	TenCompetenc e	Chile Competente	Onet	Alfa Tuning	DESECO	ICOBAE
<b>Definen y conceptualiza</b>	Competencia Laboral				Competencia Claves para la vida	Competencia Básica
<b>Establece</b>	Base de Datos de descripción de la competencia	Pautas para la certificación	Base de Datos de cargos.	Base de Datos de los curriculum	Descripción de competencia social	Descripción de competencia básica en los entornos educativos.
<b>Tiene</b>	Herramienta para generar aprendizaje en línea	Explorar y buscar ocupaciones		Descripción de la Competencia		
<b>Se estructura y se centra en base a los entornos</b>	Laborales			Educación superior	Social	Educación Primaria y Secundaria
<b>Caracteriza</b>	Normalización de la ocupación				Normalización de la competencia social	Normalización de la competencia que deben tener los docentes.
<b>Desarrollar</b>	Capital Humano			Desarrollo Curricular	Capital Humano	Al Docente
<b>Se basa en</b>	Un Aprendizaje a lo largo de la vida			Homologación de los	Aprendizaje permanente	Aprendizaje
				curriculum de las universidades		social

Fuente: Centro Interamericano CINTEFOR, 2012

Tabla 3.

## Resumen de los Enfoques sobre competencia laboral

Concepto	Funcionalista	Conductista	Constructivista
<b>Origen</b>	Ámbito anglosajón	Estados Unidos	Europa. especialmente en Francia
<b>Autores importantes</b>	Luhmann y Mertens	McClelland, Spencer & Spencer, Le Boterf Boyatzis.	Levy-Leboyer Gerhard Bunk
<b>Se refiere a</b>	Funciones claves de la ocupación que hace la persona, con énfasis en el resultado o producto de la tarea, más que en el cómo se logran hacer.	Características que una persona tiene en relación con su mejor desempeño efectivo y/o superior.	Se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.
<b>Competencia es igual a</b>	Capacidad de ejecutar tareas.	Atributos personales que buscan un Desempeño Superior	Mezcla sobre los conocimientos y experiencias laborales.
<b>Definición del puesto laboral</b>	Por las funciones claves que se desempeñan en la ocupación del puesto de trabajo.	Por el que hace bien las cosas	A partir de la competencia que son necesarias para construir un resultado o tarea.

Fuente: Centro Interamericano CINTEFOR, 2012

**Tabla 4**  
**Clasificación de las competencias**

<b>AUTOR</b>	<b>Tipo de Competencia</b>	<b>CONCEPTO</b>
Bunk (1994)	<b>Técnica</b>	Dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
	<b>Participativa</b>	Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.
	<b>Metodológica</b>	Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
	<b>Social</b>	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
Cinterfor (OIT)	<b>Genéricas</b>	Se relacionan con el desempeño común a diferentes ocupaciones.
	<b>Básicas</b>	Adquiridas en la educación básica (lenguaje, escritura, comprensión de lectura, matemáticas, física) y que se utilizan a diario.
	<b>Transversales</b>	Se relacionan con el conocimientos técnicos de una ocupación específica
Mertens (1996)	<b>Genéricas</b>	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.
	<b>Básicas</b>	Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras
	<b>Específicas</b>	Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.)
UNESCO (1995)	<b>Técnica</b>	Se relacionan con el Aprender a hacer, relacionado con lo práctico, lo técnico y lo científico.
	<b>Cognitivas</b>	Se relacionan con el Aprender a conocer, aprender a comprender.
	<b>Formativas</b>	Se relacionan con el Aprender a ser y convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas, entre otras

Fuente: Centro Interamericano CINTEFOR, 2012

**b) Tipos de competencias**

Según Spencer los principales tipos de competencia son cinco:

- La motivación. Cuando una persona desea cumplir sus intereses y expectativas. Las motivaciones direccionan un tipo de interés a través del comportamiento hacia objetivos específicos, haciendo una selección y generando prioridades.
- Las características. Pueden ser físicas y tener respuestas consistentes a las diferentes situaciones. Los motivos y características son intrínsecos los cuales determinan como se pueden desenvolver los trabajadores a largo plazo si tener un supervisor que esté controlando.
- Concepto propio. Son las actitudes propias de las personas, valores la imagen. El conjunto de valores de una persona predice cómo reaccionará ante diferentes eventos y como se desempeñarán en sus puestos de trabajo a corto y mediano plazo en diferentes situaciones donde está bajo diferentes supervisiones.
- El conocimiento. Es la información que tiene cada persona sobre determinadas áreas específicas. El conocimiento es una competencia importante y compleja, acompañada de las habilidades no logran medir el desempeño laboral ya que no pueden medirse en la utilización del puesto.
- La habilidad. Es la capacidad de poder desempeñar correctamente una tarea física o mental. Aquí podemos diferenciar dos tipos de conocimientos: el pensamiento analítico que es básicamente poder procesar la información primaria y secundaria, datos, determinar la causa y efecto de los sucesos,

organizar datos y planos, el pensamiento conceptual que es reconocer las características en los datos complejos<sup>11</sup> (Fernández, 2005).

### **c) ¿Cómo identificar las competencias?**

Podemos identificar las competencias mediante las siguientes metodologías.

#### **El enfoque funcional del análisis**

Cuando hablamos del análisis funcional hacemos referencia a una metodología comparativa, donde analizamos las relaciones que existen en una empresa como son: conocimientos de los trabajadores, valores, aptitudes y cualidades.

Es una técnica que se utiliza para medir las competencias laborales que se encuentran subjetivas a un proceso productivo esto lo podemos llevar a cabo en una empresa, grupo de empresas o sectores productivos.

#### **El enfoque del análisis conductista**

Con este método pretendemos identificar las diferentes, destrezas, habilidades actitudes, aptitudes que influyen en el comportamiento interno y externo laboral de la persona, lo cual podemos relacionar con las tareas que realiza y las diversas ocupaciones que demandan actualmente en el mercado laboral.

---

<sup>11</sup> Fernández, (2005), Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos, Primera Edición, Madrid.

El modelo conductista tiene dos pilares la experiencia y el conocimiento, parte del específico a lo general, el procedimiento para poder gestarlo es el siguiente:

- Formar grupo de expertos, recopilación de datos, identificar las competencias y sus funciones, elaborar y validar perfiles. El análisis conductista toma como base a los trabajadores más capaces y gerentes de cada empresa.
- El análisis conductista y funcional buscan las competencias que se emplearán en los siguientes aspectos.
- Descripción del empleo: es la información que especifica los propósitos que se requieren para el empleo, hace un resumen de sus diferenciaciones.
- Evaluación y clasificación del empleo: sirve para identificar las remuneraciones, y los diferentes puestos administrativos.
- Evaluación del Desempeño Laboral: sirve para identificar de manera ordenada a los trabajadores y poder determinar su eficiencia y eficacia en cada labor realizada por área para poder favorecer las mejoras salariales.
- Diseño de capacitación: sirve para poder identificar conocimientos, aptitudes, necesidades, que permitan realizar satisfactoriamente un puesto de trabajo, esta información se conceptualiza en sistema de aprendizajes efectivos.

- Prácticas de empleo: es utilizada para determinar la legalidad y equidad de los puestos<sup>12</sup> (Chile, 2005).

#### **d) Clasificación de las competencias**

Actualmente en el mundo globalizado existen diferentes armas de conceptualizar las competencias laborales, tomaremos como una referencia actual un modelo de Guatemala que tomó como referencia un modelo de Inglaterra, dónde se toman tres tipos de competencias.

##### **Competencias básicas**

Se refieren a las competencias primordiales que posee una persona, ello les permite una rápida adaptación a los diferentes grupos laborales como de otras naturalezas, poder tener una buena comunicación lógica para poder analizar y resumir hechos que se basan en principios, códigos éticos, valores morales.

##### **Competencias transversales**

Las competencias genéricas o transversales hacen alusión a las posibilidades de ascenso, las capacidades que se requieren en las áreas o sectores ello permite llevar a cabo tareas laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad.

Se relacionan directamente las competencias genéricas con la capacidad que demuestran los empleados en poder trabajar en equipo, administrar,

---

<sup>12</sup> Chile, Chile califica (2005), Competencias Laborales en el marco del Sistema de Formación Permanente, Santiago.

programar, utilizar todos los recursos materiales, tecnológicos, y atender a los clientes internos y externos<sup>13</sup> (De Sousa, 2001).

### **Competencias técnicas**

Se refiere a las capacidades laborales que poseen los individuos de un área laboral específica o de determinada competencia, todo ello relacionado con el uso de tecnologías, metodologías, lenguaje técnico para una función determinada.

#### **e) Niveles de competencia**

Los niveles de competencia permiten que la organización pueda visualizar posibilidades de ascenso, determinar en qué grado de capacitación se encuentran los trabajadores y que necesitarán para ser competentes en las posiciones que se les asignan.

Las competencias laborales son características que se pueden transferir a distintas áreas, por lo cual se definen distintos niveles de competencia que varían según la complejidad y se le otorga una autonomía para que se puedan efectuar.

#### **f) Adquisición de competencias**

La competencia laboral es una capacidad fidedigna y real demostrada, no es una probabilidad de éxito en la realización de trabajo, para ello es importante tener una vasta experiencia y capacitación, que se adquiere a lo largo de la vida laboral.

---

<sup>13</sup> De Sousa, M (2001), Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.

Las competencias se refieren a actitudes, destrezas, aptitudes, conocimientos que se adquieren en niveles de trabajo, el individuo tiene que tener la capacidad de fortalecer sus actividades y poder desarrollarlas.

**g) Beneficios para las competencias laborales**

La aplicación de las competencias laborales tiene muchos beneficios para los trabajadores y la organización, con la finalidad de buscar mejorar la competitividad en nuestro país, se brindará beneficios para los empleados y la empresa, todo ella va de la mano con la Gestión del Talento Humano.

**h) Beneficios para los trabajadores**

Los trabajadores gracias al enfoque de las competencias laborales, les permite tener una mayor participación en las operaciones de la organización, todo ello da como resultado que los empleados tengan un mayor compromiso, mejorar su nivel de participación, lealtad hacia la organización.

Vamos a enumerar los beneficios directos que tienen los empleados al realizar de manera eficiente su trabajo basado en las competencias laborales.

A. Fomento de formación continua. B. Desarrollo de multi habilidades. C. Mayores oportunidades de empleo. D. Reconoce la experiencia. E. Mejora la calidad de vida.

**i) Beneficios para las empresas**

Las empresas cuando trabajan por competencias laborales también se ven beneficiadas por las siguientes razones:

En primer lugar, cuando se gestiona el Talento Humano por Competencia Laboral, buscan asegurar que las acciones y políticas de las organizaciones se cumplan y a su vez buscar la mejora continua a través de la estimulación para desarrollar las competencias laborales.

En segundo lugar, permite detectar las diversas carencias en la capacitación de los trabajadores. Anteriormente los empresarios realizaban esta detección o carencia de necesidades de capacitación basado en un efecto de espera sobre los trabajadores y no sobre las carencias para mejorar las capacidades de estos, razón por la cual no son confiables. Otra acción tomada por parte los empresarios, son las capacitaciones constantes o repetitivas que se brindan como una fórmula donde se deduce qué al efectuar los mismos cursos, se obtendrán mejores resultados finales. Sin embargo, no son completamente efectivos como el anexo anterior. Cuando las organizaciones trabajan por competencias es más fácil que puedan identificar todas las funciones que puedan realizar los trabajadores, de ahí podemos diferenciar cuáles son las necesidades efectivas lo que resulta de una capacitación eficaz.

Cómo tercer lugar, todo este despliegue y preocupación de las empresas por capacitar a los trabajadores permite que obtenga una mano de obra cualificada y competitiva en sus áreas de trabajo, así también les permite ofrecer una interesante línea de carrera dentro de la organización.

En cuarto lugar, las organizaciones pueden notar una mejoría en el clima organizacional, tendrán empleados que se sientan más identificados con la

empresa, motivados, donde participarán con un mejor desempeño y mostrarán un mayor interés por la mejora continua de la organización.

Al final se concluye que trabajar bajo la premisa de competencias laborales, el mayor beneficio es la combinación de tener un personal motivado con los factores tecnológicos, permite a la organización cumplir con la misión de esta con una mejorable calidad y productividad en la organización.

#### **j) Sistema de información de competencias laborales**

Esta información es importante para la Gestión del Talento Humano que les permitirá realizar sus funciones.

Todo ello permitirá poder identificar las competencias mínimas estándar, perfilar a los trabajadores y elaborar los manuales del área de Gestión de Talento Humano.

Está conformado por:

1. Conceptualización de competencias laborales
2. Descripción de competencias; requeridas en las diferentes áreas, por medio de normas o estándares todo ello dependerá del nivel que se requiera en cada organización.
3. Descripción de los puestos y perfiles de cada empleador; aquí hacemos referencia a los indicadores de gestión competencias, clientes, que debe tener un empleador para cubrir un puesto laboral.

4. El catálogo de matrices; aquí registramos la información de cada empleador y sus perfiles, funciones, competencias y todos los datos que se consideren relevantes para el administrador de la Gestión del Talento.
5. Los manuales de la gestión del talento humano; podemos mencionar los tres tipos, manual de funciones, manual de descripción de puestos, manual de descripciones<sup>14</sup> (Conocer, 1997).

**k) Estandarización y normalización de competencias laborales.**

Nos basamos en el modelo Norte (INTECAP), la Norma técnica de Competencia Laboral es un modelo estándar nos permite determinar el nivel de Competencia Laboral que un individuo debe tener para poder desempeñarse en un proceso productivo, área de la empresa o un determinado proceso.

La Normalización de las competencias surge como un valor agregado a las carencias de identificar eficazmente y poder definir dentro de un gran número de personas las competencias laborales relacionadas a ellos.

Por estas razones, se crea un sistema que permite la identificación de todos los aspectos que debemos tomar en cuenta para asegurarnos a través de una oportuna evidencia y mediante la objetividad que el individuo es competitivo en el área que se viene desempeñando.

---

<sup>14</sup> Conocer, (1997), Sistema Normalizado y de Certificación de competencias laborales, México.

## **2.3. Definición de términos básicos**

### **Gestión de recursos humanos**

A continuación, trabajaremos con nuestras variables dependientes e independientes y desarrollaremos conceptos importantes, necesarios para nuestra tesis que nos ayuda a tener comprobación de la importancia de nuestra tesis como aporte científico. La Gestión de Recursos Humanos se aplica en los ámbitos si le damos el enfoque empresarial podemos determinar diferentes puntos:

1. Cuando las empresas no tienen enfoque, la política de los Recursos Humanos consiste en pagar un salario a fin de mes.
2. Empresas que tienen implicados grandes y costosos procesos de gestión pero que en la práctica no los utilizan porque ello implica invertir grandes cantidades de dinero y ser muy costosos.
3. Las empresas implementan y utilizan excelentes modelos de gestión de Recursos Humanos<sup>15</sup> (Rodríguez J. C., 2004, pág. 14).

### **Recursos humanos**

El concepto fundamental de Recursos Humanos radica en mejorar la efectividad y una aportación por parte del personal, que conforman una organización con una actividad ética y comprometida de manera responsable con la sociedad<sup>16</sup> (IVANCEVICH, 2005, pág. 665).

---

<sup>15</sup> Rodríguez, Juan Carlos, El Modelo de Gestión de Recursos Humanos, UOC 2004, Arago , Barcelona, 2004, pp.14.

<sup>16</sup> IVANCEVICH, John, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Buenos Aires, Argentina, 2005, p 665.

En lo social se relaciona directamente en la manera como el trabajador se adecua a su ambiente laboral, el impacto que tiene la sociedad, ya que los trabajadores al conseguir sus objetivos en la empresa se motivan a trabajar con eficiencia y motivación logran satisfacer sus necesidades y a la vez logran una notable productividad ante la empresa.

### **Importancia de recursos humanos**

Después de estudiar diferentes áreas de la administración podemos afirmar que los Recursos Humanos son esenciales para el desarrollo de cualquier organización.

Todas las organizaciones tienen que tener un área de Recursos Humanos encargada de la administración de personal, manejo de legajos, contrataciones, despidos, descripción de puestos, motivando al personal generando un buen clima laboral.

El conjunto de empleados o colaboradores forman parte de Recursos Humanos, cuya área se encarga del proceso de selección, contratar, emplear, desarrollar, hacer un proceso de retención a los trabajadores de su organización<sup>17</sup> (Alles, 2006, pág. 17).

### **Importancia de los recursos humanos en la empresa**

El departamento de Recursos Humanos se crea a partir de la necesidad de los Gerentes y Administradores de tener un área especializada en diversas

---

<sup>17</sup> Alles, Martha Alicia, Desempeño por Competencias Evaluación 360, Gránica, Buenos Aires, Argentina, 2006, p 17.

funciones que permitirán de manera gradual hacer más complicadas algunas funciones.

Al principio lo dirigen un ejecutivo de nivel medio, ellos llevan todo el registro de la lista de empleados actuales, velan y verifican el cumplimiento de los requisitos legales, contratos, ven el tema de reclutamiento y selección de candidatos al ser contratados por la empresa.

Cuando la empresa es pequeña es más fácil de manejar y resolver los conflictos, cuando la empresa logra expandirse demanda mayor atención. Mientras se dé un crecimiento paulatino en la organización el área de personal y selección adquiere mayor complejidad, importancia por lo tanto requiere de una atención especializada.

Los departamentos de Recursos Humanos proporcionan servicios, brindan asesoría a los trabajadores, gerentes, directivos y ayudan a lograr las metas de la empresa. El Departamento de Personal tiene la gran responsabilidad de generar un ambiente de productividad y motivación, a partir de la identificación de herramientas y procedimientos que sirvan para mejorar la organización y el clima laboral dentro de ella<sup>18</sup> (Milkovich, 1994, pág. 722).

## **Cultura**

En cada sociedad tenemos una cultura que interviene de manera determinada en cada individuo, forma parte de la cultura, los valores compartidos,

---

<sup>18</sup> Milkovich, George, Dirección y Administración de Recursos, Mc Graw Hill, México D.C, México, 1994, p.722.

hábitos, usos, costumbres. Las generaciones antiguas buscan que los jóvenes adopten su nueva cultura, pero a su vez ellos se resisten en hacer el cambio.

La conceptualización de cultura es un procedimiento que da un ejemplo de realidad donde se puede establecer el comportamiento del individuo. Este procedimiento está formado por un conjunto de elementos que se cohesionan e identifican que son compartidos por la organización y son transmitidos a los demás miembros de la organización<sup>19</sup> (Jiménez, 2013, pág. 264).

Menciona que las pequeñas y grandes empresas tienen una gran cultura y una micro cultura, es de suma importancia que los postulantes a un puesto de trabajo puedan trabajar el puesto de manera eficiente y productiva. La macro cultura es como se realizan las labores en la organización, valores en general. La micro cultura comprende los valores, el clima, como interactúan las personas en su entorno laboral dentro de su propio equipo<sup>20</sup> (Capelli, 2003, pág. 125).

### **Gestión del talento humano**

Comprende poder gestionar a las personas que trabajan dentro de una empresa, las cuáles van a aportar sus conocimientos, habilidades, experiencias, se deberán tratar como parte de la organización y no siendo excluyentes con ellos dentro de la organización por ser seres sociales.

---

<sup>19</sup> Jiménez, Alfonso, Compensación: Creando valor a través de las personas, Díaz de Santos, Madrid, 2013, p.264.

<sup>20</sup> Capelli, Peter, Reestructuración y cambios en las pautas de la demanda laboral, Amazon, Barcelona, España, 2003, p. 125.

La gestión del conocimiento es parte fundamental de toda organización y está conformada por; la programación, utilidad, formación interna de los trabajadores y la colaboración de proyectos.

La gestión de personas, no son un objetivo sino el fin que persiguen las organizaciones, los trabajadores forman parte del capital humano, en la práctica empresarial aunque haya diferencias contractuales, La gestión humana no podrá tratarse independientemente de la gestión del conocimiento o viceversa<sup>21</sup> (Cuesta Santos, 2010, pág. 5).

### **Pago basado en el desempeño**

Uno de los principales atributos de la compensación es que los trabajadores tienden a controlar su desempeño laboral dentro de la misma.

Esto es regulado por la Evaluación de desempeño, que determina el nivel de desempeño de cada trabajador, cuando se realiza el pago basado en el desempeño es con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa, además si lo tratamos como un pago variable complejo se podría convertir en un problema para la organización de origen administrativo.

### **Pago basado en competencias**

Las organizaciones cuentan con un plan de compensación económica que retribuye a los trabajadores por su experiencia laboral fidedigna.

---

<sup>21</sup> Cuesta Santos, Armando, "Gestión del talento humano y del conocimiento", Eco Ediciones, Bogotá, 2010, p.5

Las competencias incluyen habilidades, también tomamos en cuenta otros factores como: los rasgos, interés, aptitudes, valores. Pero de igual forma valoramos las competencias claves que se designan en cada organización<sup>22</sup> (Mordy & Noe, 2005, pág. 306).

### **Selección y evaluación basada en competencias**

Debido a que existe una necesidad de seleccionar personal y evaluar basado en competencias, según lo expuesto existe una necesidad de diseñar y traer una nueva metodología que ayude a las organizaciones a reclutar gente, específicamente a seleccionar ejecutivos cuyo perfil sea el indicado para el desempeño de una empresa del giro bancario, para lograrlo se puede identificar como lograr las competencias laborales.

Todo ello lo pretendemos lograr con el centro de evaluación también conocido como *assessment center*, que permita evaluar e identificar las competencias laborales de los candidatos al puesto de asesor de entrenamiento, entonces mediante la creación de situaciones lo más parecida al trabajo verifica si la persona tiene el nivel de cualificación personal, profesional o técnica para ocupar la posición deseada. En todo caso se otorgarán lineamientos generales para establecer elementos de formación y preparar a los posibles candidatos<sup>23</sup> (Preciado, 2014, pág. 26).

---

<sup>22</sup> Wadney Mordy y Robert M. Noe , “Administración de Recursos Humanos”, mexicana, México, 2005, p.306.

<sup>23</sup> Preciado, Sánchez, Ana Cecilia, “Modelo de Evaluación por competencias laborales”, Publicaciones CAAD S.A, México, 2014, p.26.

### **Competencias laborales progresivas**

Cuando el rango de puestos se administra en base a las competencias laborales del personal, se conceptualiza como un nivel de competencia laboral progresiva, todo ello se dará cuando el empleado demuestre mediante certificaciones que posee la competencia laboral del siguiente nivel a la actual, automáticamente mejorará en su escala salarial.

Esta nueva modalidad de administrar nuevos rangos de sueldo tiene auge y aceptación por parte de los trabajadores, entre otros factores, todo ello obedece a un cambio que se viene dando actualmente en las organizaciones, como consecuencia de una demanda en el mercado laboral con referente a la competitividad y la complejidad de cada puesto de trabajo.

Este escenario disminuye las posibilidades que tiene el empleador de aspirar a un ascenso, un nuevo puesto jerárquico que con lleva más responsabilidades, y a la vez mayor recompensación, a pesar de ello esta nueva modalidad progresiva motiva al personal a desarrollar competencias laborales con más juicio y por ende pierden la importancia del nivel jerárquico<sup>24</sup> (Juárez Hernández, 2014, pág. 26).

### **Organización**

Según Talcott Parsons, define a las organizaciones como entes sociales o grupo humanos que se construyen y reconstruyen para cumplir determinados fines específicos.

---

<sup>24</sup> Juárez Hernández, Othon, “*Administración de la Compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*”, Patria, México 2014, p.26.

Otra conceptualización es que cumplen un objetivo formal para conseguir forzados propósitos que ya se encuentran establecidos, a través de delegar funciones y responsabilidades.

Claro ejemplo de ello son las universidades, colegios, las fuerzas policiales, como también las tribus, grupos étnicos, familias, lo mencionado anteriormente son estructuras formales, porque representan medios formales y ordenados para lograr objetivos y metas establecidas en el tiempo<sup>25</sup> (Parsons, 1960, pág. 17).

### **Características de una organización**

En toda organización debe existir una movilización de ciertos recursos técnicos y que se puedan adaptar de ciertas características coordinadas para tener un orden metódico, donde se establezcan una cadena de mando, haciendo posible que estos aspectos se puedan conglomerar en tres dimensiones.

1. Por una división de trabajo y poder. Las responsabilidades que se administran en la metodología administrativa, no se proponen al azar, para ello se realiza una planeación sistemática en base a las funciones que se deben diseñar en cada puesto de trabajo.
2. Tener más de un puesto de poder. Ellos controlan los esfuerzos que realizan las organizaciones y lo despliegan al logro de sus fines, lo más relevante de los centros de poder es que continuamente están revisando la organización

---

<sup>25</sup> Talcontt Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, Ill: The Free Press, 1960, p.17.

y su performance, vuelven a replantearse la estructura donde consideren conveniente, para incrementar su efectividad a favor de la organización.

3. Para sustituir algún personal de acuerdo con el rendimiento. Las personas que no cumplan con los objetivos de la empresa pueden ser removidas o sustituidas y buscan personal para poder asignarles sus roles<sup>26</sup> (Amitai, 1994, pág. 3).

### **Evaluación de desempeño**

Es uno de los subsistemas que sirven para la dirección estratégica de la Gestión del Talento Humano, la evaluación de desempeño debe responder a metas logrables, pero a la vez realistas, que se puedan alcanzar en el tiempo, por ello es por lo que el proceso de revisión es muy importante para el monitoreo de estas.

Si nos proponemos trazarnos metas y objetivos constituye una herramienta indispensable para la transformación de la organización, a su vez lograr un cambio cultural.

Todo ello se haya relacionado a los diferentes procesos que tiene el área del Talento Humano, acompañando el desarrollo de sus empleados, cuando se inicia una selección por competencias parte directamente del área de Recursos Humanos, y ellos a su vez lo expanden a las demás áreas de la organización<sup>27</sup> (Alles, 2006, pág. 20).

---

<sup>26</sup> Amitai, Etzioni, *Modern Organización*, Englewood Clifis, N.J: Prentice Hall, 1994, pp.3.

<sup>27</sup> Alles, Martha, *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360*, Gránica, Buenos Aires, Argentina, 2006, p.20.

## **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos de calidad se logran estipular en los niveles más altos de cada organización, formando una parte importante de los objetivos empresariales, también se conceptualiza como el resultado final y lógico de un despliegue que se realiza para dar paso a la máxima calidad como prioridad dentro de los objetivos que persigue la empresa <sup>28</sup> (Jurán, 1996, pág. 30).

## **Clientes**

Un cliente es un recurso valioso para cualquier organización, es directamente afectado por un producto o proceso, los clientes pueden ser internos o externos.

- Clientes Externos: los clientes externos se encuentran directamente afectados por el producto proceso, pero no forman parte de la organización, ellos compran el producto, lo consumen, los organismos que regulan la sociedad, el público, también pueden ser afectados por los productos que no se ofrecen de manera segura en el mercado o los daños al ambiente.
- Clientes Internos: Son parte de la empresa que produce los productos, no consumen, pero forman parte de la organización<sup>29</sup> (Jurán, 1996, pág. 31).

## **Valores**

Se encuentran estrechamente relacionados con la cultura empresarial, se refiere a una conducta, modelo de existencia, relativamente a un estado final de

---

<sup>28</sup> Jurán, J.M, *Jurán y la calidad por el diseño*, Díaz de Santos, S.A, Madrid, España, 1996, p.30

<sup>29</sup> Jurán, JM, *Jurán y la calidad por el diseño*, Díaz de Santos, S.A, Madrid, España, 1996, p.31

comportamiento ante los diferentes eventos y comportamientos que pueden encontrarse dentro de una organización.

### **Percepciones**

Es un proceso cognitivo, permite explicar el entorno que lo rodea, el entorno social a partir de diferentes estímulos que recibimos, nuestros sentidos seleccionan en función de nuestros valores y nuestras afinidades.

### **Actitudes**

Se relaciona directamente con el compromiso y la satisfacción laboral en el lugar del trabajo, es el desenlace de todas nuestras percepciones, existe una predisposición para actuar de una manera concreta, gracias a ello podemos predecir el comportamiento de una persona inhibirlo y contrarrestarlo.

### **Cultura empresarial**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, modelos de conducta, que es un punto común en todos los miembros de la empresa.

Aquí podemos diferenciar los conceptos entre cultura y clima.

- El clima es de origen descriptivo, la cultura se rige a través de normas y estándares de calidad.
- El clima se basa en lo que podemos percibir sin embargo la cultura tiene su base sólida en creencias y culturas.

- El clima se puede tomar desde un punto de vista analítico, en cambio la cultura es más complejo porque trata de las creencias y los valores, sus estudios cualitativos se basan en la observación.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral hace referencia a las a las evaluaciones personales, actitudes, percepciones que tiene el empleador con referente a su entorno laboral. Cuando en las organizaciones de fomenta un buen clima laboral por ende se genera una mayor satisfacción en el trabajo. Cuando tenemos mayor satisfacción en la empresa por ende mejora la productividad y rentabilidad en la empresa, es una consecuencia lógica de lo anterior.

La satisfacción laboral se relaciona directamente con la productividad, rotación y abandono de trabajo. Sin embargo, hay una estrecha relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral, con el éxito en el mediano y largo plazo, en las empresas.

### **Compromiso en el trabajo**

El compromiso en el trabajo es un estado inherente al ser humano, es psicológico tiene el carácter de ser una intrínseca relación entre el individuo y la organización, se define por tres componentes: el compromiso emocional hacia la empresa, compromiso de continuidad dentro de una organización, compromiso normativo que es cuando un empleado siente gratitud y lo devuelve con lealtad y una buena actitud<sup>30</sup> (Bordas Martínez, 2016, pág. 19).

---

<sup>30</sup> Bordas Martínez, María Jesús, Gestión estratégica del clima laboral, Digital, Madrid, España, 2016, p.19

### **Dirección estratégica**

Es la dirección de estrategias, desde la economía postindustrial donde ofrecen escenarios impredecibles, también tomamos en cuenta la conceptualización de creatividad, dinamismo, también agregamos conocimientos y capital intelectual, para garantizar una ventaja competitiva en tiempo.

Las principales herramientas son el análisis de recursos, de competencias, y técnicas de aprendizaje, gestionar el conocimiento, a nivel de gerencia se logra hacer una reingeniería de procesos y se generan alianzas estratégicamente diseñadas para el desarrollo de esta<sup>31</sup> (Bordas Martínez, 2016, pág. 25).

### **Compensación o remuneración**

El salario es una compensación de trabajo que hace alusión a cualquier fuente de trabajo, además es el condicionamiento mínimo respecto a las normas que se encuentran dentro de la constitución política vigente.

Sobre el mínimo salarial es en base al nivel profesional, ello supone una retribución económica, también hablamos de la remuneración individual que supone a retribución que el empresario brinda como equivalencia del salario percibido, se haya ordenado de manera jerárquica, y puede mejorar con el tiempo<sup>32</sup> (Llompert Bennassar, 2007, pág. 631).

---

<sup>31</sup> Bordas Martínez, María Jesús, *Gestión estratégica del clima laboral, Digital*, Madrid, España, 2016 ,p.25

<sup>32</sup> Llompert Bennassar, Magdalena, *El salario: concepto, Estructura y cuantía*, La ley, Madrid, España, 2007, p.631.

## **Valores organizacionales**

Según sus raíces griegas significa lo que es valioso, digno, y tiene un valor intrínseco en el individuo.

Haciendo el análisis respectivo podemos definir como valores de una cultura organizacional a aquellos valores que se encuentran dentro de la cultura y que son compartidos y aceptados por otros individuos en la organización<sup>33</sup> (Vargas Hernández, 2007).

## **Liderazgo**

El liderazgo es una acción individual que tiene un efecto multiplicador sobre todo el entorno, el sistema social, creando vínculos sostenibles en el tiempo.

La sociedad tiene que comprender a sus líderes porque siendo de otra manera no tendría razón de ser, el líder es la persona con habilidades y destrezas para guiar y dirigir a todo el equipo hacia el logro de objetivos, y conlleva a lograr las metas de la organización.

Por ende, el liderazgo es, el proceso en que el líder influye de tal manera a los miembros de la organización hacia el logro de objetivos y metas organizacionales llevándolos a conseguir el éxito en la organización<sup>34</sup> (Aguera Ibañez, 2004).

---

<sup>33</sup> Vargas Hernández, J.G, *La Cultura Organizacional* en México, 2007.

<sup>34</sup> Aguera Ibañez, Enrique, *Liderazgo y compromiso social*, Primera edición, Puebla, México, 2004.

## **Motivación**

La motivación es un factor primordial en la conducta, puede ser aprendido o seguida de tu subconsciente, pueden ser conductas aprendidas, es también energía que ayuda a lograr determinados objetivos.

La conducta dentro de la motivación es dirigida y llevada hacia el logro de ciertos objetivos fijados por el individuo, a ello se toman como referencia los estímulos externos, que logran afirmar las metas organizacionales a lo largo del tiempo<sup>35</sup> (Alcaraz Romero & Gumá, 2001, pág. 53).

## **Eficacia organizacional**

Las organizaciones formales hacen predecible que trabajen bajo la eficacia dentro de una organización. Se relaciona la eficacia como un mejoramiento del nivel, rentable, productivo, competitivo a nivel de organizaciones.

Las terminologías usadas son la efectividad y eficacia para el cumplimiento de logros de objetivos.<sup>36</sup> (Fernández & Sánchez, 1997, pág. 43).

## **Mejora continua**

La mejora continua se encuentra en la transición y en el desarrollo de los procesos a favor de la empresa, ha ido evolucionando desde la experiencia y se conceptualiza con los practicantes busca una mejoría en el desempeño.

---

<sup>35</sup> Alcaraz Romero, Víctor Manuel, Gumá, Emilio, *Texto de Neurociencias Cognitivas, EL Manual moderno*, Santa fé de Bogotá, México D.F, 2001,P.53.

<sup>36</sup> Fernández, Manuel, C. Sánchez, Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación, Díaz de Santos, Madrid, España, 1997, p.43.

El resultado de la mejora continua se refiere a un modelo de ingeniería conductual, todo ello corresponde a diversos factores que influyen en el desempeño laboral como son: retroalimentación, conocimiento, habilidades, incentivos.

Actualmente se define la mejora continua como un enfoque de procedimientos para mejorar la productividad y la competitividad, logrando establecer estrategias para lograr alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo<sup>37</sup> (Guerra & López, 2007, pág. 13).

### **Gestión de la calidad**

La gestión de calidad consiste en acceder, diseñar, producir y desarrollar un servicio, generar un producto de calidad que sea económico útil y que satisfaga la demanda del mercado laboral.

Según la ISO 8402, la ISO 9001, la calidad es cuando un producto reúne todas las características necesarias para satisfacer las necesidades del consumidor, es una conformidad de requisitos, es el valor agregado que se da a un producto por parte de los clientes<sup>38</sup> (Fernández García, 2005, pág. 27).

### **Valor agregado**

Es el aporte directo del mismo al conjunto de producción de un país, por ello es importante poder cuantificarlo dentro de una organización.

---

<sup>37</sup> Guerra, Ingrid, López, PH.D, *Evaluación y Mejora continua: Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño*, Wagne State University, E.E.U.U.,2007 P.13.

<sup>38</sup> Fernández García, *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*, Club Universitario, San Vicente, 2005, p.27.

A nivel industrial el valor agregado es igual a las ventas del producto final menos las aportaciones que brindan otras industrias, que sea del extranjero como a nivel nacional<sup>39</sup> (Colombia, 2003).

### **Globalización financiera**

Se define como la totalidad de ver al orbe como un todo, aunque el desarrollo de las economías se de en forma desigual, ajo los términos de economía se entienden que lo forman las naciones, unidades económicas, y las organizaciones transnacionales.

### **Desarrollo sostenible**

Es el desarrollo que se encarga de asegurar las necesidades de la presente generación, sin comprometer las generaciones venideras para poder enfrentar sus propias carencias.

El desarrollo tiene diferentes dimensiones, social, económica, y sólo logrará ser sostenible si reúne el equilibrio entre los demás factores. Actualmente debe hacer un compromiso de las generaciones actuales en dejar suficientes recursos para nuestras generaciones futuras y poder disfrutar de un bien nivel de bienestar. Sostenibilidad entonces se define como el equilibrio de los recursos, progreso, crecimiento económico, y tener consideración a nuestro medio ambiente<sup>40</sup> (Fernández García, 2005, pág. 12).

---

<sup>39</sup> Ministerio de la Cultura de Colombia, *Impacto del Sector cinematográfico sobre la economía colombiana: situación actual y perspectivas*, Convenio Andrés Bello, Bogotá, Colombia, 2003, p.120.

<sup>40</sup> Fernández García, Ricardo, *Responsabilidad Social Corporativa: Una nueva cultura empresarial*, Club Universitario, San Vicente, 2005, p.12.

## **Responsabilidad social empresarial**

La responsabilidad social empresarial mejora el concepto de las organizaciones, otorga una dimensión integradora donde se cohesionan perfectamente la sostenibilidad económica y la sostenibilidad medioambiental.

Tiene como finalidad lograr a través de un modelo de organización socialmente responsable, en donde los diferentes grupos de interés son pieza fundamental para poder gestionar de manera responsable<sup>41</sup> (Reyno Momberg, 2007).

## **Productividad**

Actualmente las organizaciones tienen mucho interés en los factores de producción, en los procesos es decir en reducir los gastos de producción y generar mayor competitividad.

La productividad se expresa de la siguiente manera, es la variante resultante entre la producción obtenida y los costos de los factores o productos que se hayan involucrado<sup>42</sup> (Alfaro Beltrán & Alfaro Escolar, 1999, pág. 25).

## **Eficiencia**

La eficiencia se suele utilizar para poder asignar los recursos que se encuentran escasos en una sociedad, es decir busca mejorar la situación

---

<sup>41</sup> Reyno Momberg, Manuel, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como Ventaja Competitiva, 2007.

<sup>42</sup> Alfaro Beltrán, Fernando, Alfaro Escolar, Mónica, *Diagnósticos de productividad por multimomentos*, Productica, Barcelona, España, 1999, p.25.

empleando de manera sistemática sus recursos buscando la mejor oportunidad de contrarrestar los riesgos.

Se relaciona también con los recursos empleados en la producción de la organización, podemos añadir que cuando hablamos de eficiencia productiva nos referimos a la relación con los factores de producción <sup>43</sup> (Ventura Blanco, 1999, pág. 55).

### **Descripción de puestos**

El análisis y la descripción de puestos es el factor clave en la estructura de las organizaciones, poseen tres características fundamentales: conocimientos, métodos, técnicas y resultados. Sin embargo, existe todavía mucho por mejorar y este aspecto añadir técnicas cuantitativas y cualitativas que permita mejorar y actualizar la información.<sup>44</sup> (Fernández Ríos, 1995, pág. 2).

### **Administración de personal**

Se conceptualiza como las funciones de análisis, descripción de puestos, que proviene de la fuerza laboral, todo ello es una fuente de información valiosa porque nos indican cuanto personal tenemos a nuestro cargo.

La demanda se puede dar en el mismo momento o cuando surge un imprevisto, accidente, muerte, retiro en el momento, ante cualquier evento surge la

---

<sup>43</sup> Ventura Blanco, Javier, *Perspectivas Económicas de la organización*, Universitat de Barcelona, España, 1999, p.55

<sup>44</sup> Fernández Ríos, Manuel, *Análisis y Descripción de puestos de trabajo*, Díaz de Santos S.A, España, 1995.p.2

necesidad de cubrir el puesto de trabajo, para ello el administrado de personal debe tener los conocimientos claros, de la descripción del puesto de trabajo, entorno laboral, objetivos, metas, misión, visión de la empresa, es decir conocer a la corporación<sup>45</sup> (Castillo Aponte, 2006, pág. 107).

### **Identidad individual**

La identidad individual es la perspectiva con la que cada persona mira su entorno, y la que la diferencia de las demás. Por lo tanto, lo hace distinto, insustituible, como la edad, fecha de nacimiento, ADN, etc. Identidad es la aceptación de la persona en el ámbito social, bajo los patrones de normas, valores, modelos de conducta, responsabilidades<sup>46</sup> (Maldonado Alemán, 2009, pág. 20).

### **Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es el proceso por el cual, las organizaciones tratan de captar al mejor talento posible y poder atraerlos a los puestos de que la empresa ofrece, todo ello lo realizamos a través de entrevistas, pruebas psicológicas, psicotécnicas, para lograr retener el mejor personal altamente calificado para la empresa<sup>47</sup> (Recursos Humanos, 2008, pág. 4).

### **Selección de personal**

La etapa de selección comprende toda la información que se puede recopilar sobre los candidatos, diseño de puestos de trabajo.

---

<sup>45</sup> Castillo Aponte, José, *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*, Segunda Edición, Bogotá Colombia, 2006, p.107.

<sup>46</sup> Maldonado Alemán, Manuel, *Literatura e identidad cultural*, Científica internacional. Alemania, 2009, p.20.

<sup>47</sup> Recursos Humanos, *Selección de personal*, Vértice, España, 2008, p.4.

Según Chiavenato (1999), es la elección del personal idóneo para el puesto adecuado, para poder mantener la eficacia de la empresa.

### **Indicadores**

Los indicadores nos permiten medir y cuantificar todo aquello que deseamos expresar, aplicar indicadores nos permite medir los resultados de la empresa, los indicadores no se relacionan entre sí, ejemplos de indicador:

Satisfacción del cliente, rotación de personal, integración de los empleados<sup>48</sup>  
(Salgueiro, 2005, pág. 5).

---

<sup>48</sup> Salgueiro, Amado, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Díaz De Santos, Madrid, España, 2005,p.5.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la metodología cuantitativa estima los factores en un contexto dado; a su vez, las estimaciones obtenidas se desglosan, lo que se traduce en técnicas basadas en hechos y crea una progresión de fines con respecto a las especulaciones, al igual que los destinos y las preguntas de investigación. En este sentido, esta exploración es una metodología cuantitativa, ya que representa un problema y, por lo tanto, una teoría, es decir, pensamientos para entenderla, de manera similar medimos los dos factores.

### **3.2 Variables**

Variable 1: Gestión del talento humano

Variable 2: Competencias laborales de los trabajadores

### **3.3 Hipótesis**

#### **3.3.1 Hipótesis general**

La Gestión del talento humano influye positivamente en las Competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017.

### **3.3.2 Hipótesis específicas**

- **HE1.** El Reclutamiento y Selección de personal influye positivamente en las Competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017
- **HE2.** La Capacitación y Entrenamiento influye positivamente en las Competencias de los trabajadores del Banco Continental sede San Isidro 2017
- **HE3.** La Satisfacción del Cliente influye positivamente en las Competencias de los trabajadores del banco Continental, sede San Isidro 2017

### **3.4 Tipo de investigación**

Según Rodríguez (2014) señala que la investigación es del tipo aplicada, el cual se denomina "investigación práctica o experimental", que se describe a la luz del hecho de que busca la aplicación o utilización del aprendizaje obtenido, mientras que otras se obtienen, luego de la ejecución y la sistematizar la práctica basada en investigación.

### **3.5 Diseño de la investigación**

Según Hernández et al. (2014), la investigación sin prueba es lo que se completa sin controlar deliberadamente los factores; al final del día, es donde los factores se cambian deliberadamente. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar las maravillas a medida que ocurren en su entorno común, y luego representarlas e investigarlas. A pesar de todo, la presente investigación es de una estructura sin pruebas, ya que no se controla ningún factor,

por otra parte, se pueden concentrar para ayudar en esta exploración y, por lo tanto, tienen la capacidad de obtener resultados.

### **3.6 Población y muestra**

#### **Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es una disposición del universo caracterizada, restringida y abierta que enmarca la referencia para la decisión del ejemplo. La reunión está tratando de resumir los resultados. La idea de población alude a la parte del universo del cual se elige el ejemplo y en el que deseamos derivar o utilizar las especulaciones que obtenemos de la investigación.

En esta tesis, la población estuvo compuesta por 200 trabajadores entre hombres y mujeres en el banco continental de la sede San Isidro.

#### **Muestra**

Según Hernández et al. (2014), la muestra es una sección o subconjunto de una población elegida regularmente para descubrir las propiedades de la población. Su marca más imperativa es la representatividad, es decir, se trata de una parte de la fábrica de una parte de la población en los atributos que son importantes para la investigación.

$$n = \frac{(p.q) Z^2 \cdot N}{E^2 (N-1) + (p.q) Z^2}$$

$$n = \frac{(1.96^2) (0.5) (0.5) (200)}{(200-1) (0.05^2) + (1.96^2) (0.5) (0.5)}$$

$$n = 64$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra N:

Tamaño de la población

Z: Valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza; para el 95%, z=1.96

E: Máximo error permisible, es decir un 5%

p: Proporción de la población que tiene la característica que nos interesa medir, es igual a 0.50.

q: Proporción de la población que no tiene la característica que nos interesa medir, es igual a 0.50.

Para el efecto, la muestra será de 64 trabajadores entre hombres y mujeres en el banco continental de la sede San Isidro, quienes serán las unidades de análisis a ser encuestadas.

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hernández (2014), indica que:

En toda investigación cuantitativa aplicamos un instrumento para medir los factores contenidos en las teorías (y cuando no hay una teoría básicamente para cuantificar los factores de intriga). Esta estimación es exitosa cuando el instrumento de acumulación de información realmente habla de los factores que tenemos como una preocupación principal (pp. 199-200).

Fernández y Baptista (2014) menciona que:

Los sistemas e instrumentos de investigación aluden a las técnicas y aparatos a través de los cuales recopilamos la información y los datos importantes para probar o complicar nuestras hipótesis de investigación. Los más importantes en la investigación cuantitativa y subjetiva son: la percepción en sus modalidades distintivas y la agenda como su instrumento fundamental, el resumen, que incorpora la reunión y la encuesta (p. 201).

Hernández (2014) nos indica que:

El cuestionario es una metodología de la estrategia de la Encuesta, que consiste en detallar una disposición metódica de consultas compuestas, en una cédula, que se identifican con especulaciones de trabajo y, en este sentido, los factores y marcadores de la investigación. Su motivación es reunir datos para verificar la especulación del trabajo (p.211).

Hernández (2014), indica que uno de los métodos más conocidos para medir por escalas las variables, es el método de *Likert*, del cual menciona que:

Es un conjunto de ítems introducidos como certificaciones o decisiones, antes de las cuales se solicita la respuesta de los miembros. Es decir, se exhiben todos los anuncios y se aborda el tema para que externen su respuesta al elegir uno de los cinco puntos o clasificaciones de la escala (p. 238).

Para la recopilación de información de la empresa de investigación, se utilizó la encuesta y, como aparato, el estudio para obtener información exacta y genuina utilizando la estrategia de Likert.

### **3.8 Método de análisis de datos**

Hernández (2014), nos dice que el SPSS: Permite efectuar una gran cantidad de tareas de diseño, cálculos, análisis, traficación en pocos segundos (p. 268).

Para decidir si la teoría de la empresa de investigación es segura o negativa, el programa medible SPSS se utilizó como una técnica para la investigación de la información, se proporcionaron los diagramas visuales y las tablas de posibilidades que serán importantes para averiguar a qué se hace referencia

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Análisis de la fiabilidad

#### a. Fiabilidad

Para aprobar el presente instrumento, se utilizó el Alfa de Cronbach, que permite decidir la normal ponderada de las relaciones entre los factores que forman parte de la descripción general.

El instrumento aprobar se compone de 56 elementos y el ejemplo de estimación es de 20 encuestados. Las variables son de calidad inquebrantable del presente examen con una probabilidad del 95%. Decidir la dimensión de la calidad inquebrantable con el alfa.

Para determinar el nivel de confiabilidad con el Alpha de Cronbach se hizo uso del software estadístico del SPSS versión 23.

#### Escala: Ambas variables

##### Resumen de procesamiento de casos piloto

	Nº encuestados	%
Casos Válidos	20	100.0
Excluido	0	.0
Total	20	100.0

- La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.942	64

La fiabilidad de la escala del instrumento se incrementará conforme al valor del Alfa de Cronbach más se acerque a su valor máximo 1. Realizado el cálculo del Alfa de Cronbach, se obtuvo, para el instrumento en cuestión, un valor de 0.942, por lo que se concluye que el instrumento es altamente confiable.

**4.2 Resultados de la variable: Gestión del talento humano**

La percepción que tienen los trabajadores entre hombres y mujeres en el Banco Continental de la sede San Isidro, respecto a la variable Gestión del talento humano, se aprecia en la tabla.

**Gestión del talento humano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	3,1	3,1	3,1
Casi nunca	4	6,3	6,3	9,4
A veces	11	17,2	17,2	26,6
Casi siempre	35	54,7	54,7	81,3
Siempre	12	18,8	18,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	

Tabla y Gráfico N° 1



**Interpretación:** En la tabla y gráfico N° 3 podemos observar que los trabajadores encuestados: el 3.13% respondió, Nunca; el 6.30% respondió, Casi nunca; el 17.20% respondió, A veces; el 54.70% respondió, Casi siempre y por último el 18.80% respondió, Siempre. En tal sentido, los resultados de la encuesta son positivos, considerando los tres últimos resultados de la encuesta indicada.

#### 4.2.1 Resultados de la Dimensión: Reclutamiento y selección de personal

La percepción que tienen los trabajadores entre hombres y mujeres en el Banco Continental de la sede San Isidro, respecto a la Dimensión: Reclutamiento y selección de personal, se aprecia en la tabla y gráfico siguiente:

Tabla y Gráfico N° 2

##### Reclutamiento y selección del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	3	4,7	4,7	4,7
Casi nunca	7	10,9	10,9	15,6
A veces	22	34,4	34,4	50,0
Casi siempre	27	42,2	42,2	92,2
Siempre	5	7,8	7,8	100,0
Total	64	100,0	100,0	



**Interpretación:** En la tabla y gráfico N° 2, podemos observar que los trabajadores encuestados, el 4,69% respondió Nunca, el 10,94% respondió Casi nunca, el 34,38% respondió A veces, el 42,19% respondió Casi siempre y por último el 7,81% respondió Siempre; considerándose resultados positivos en la encuesta.

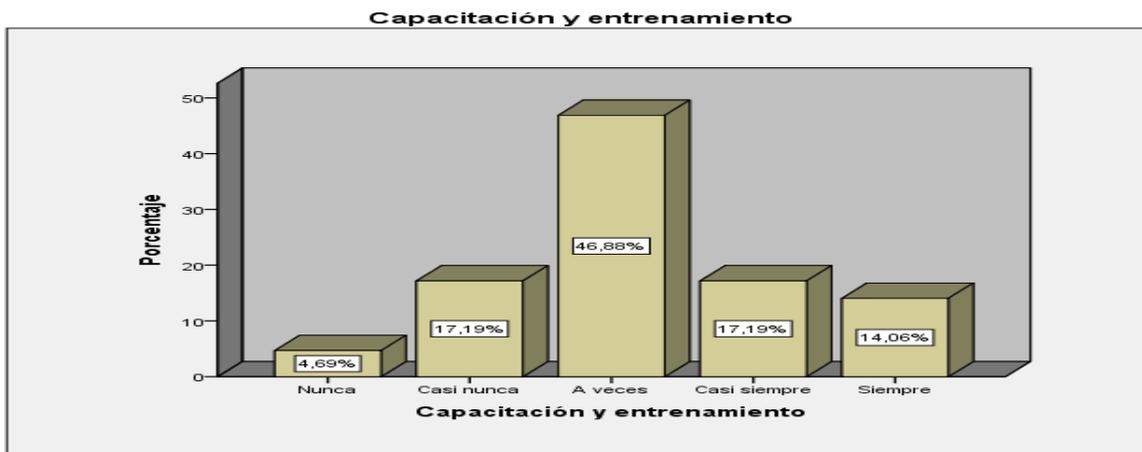
#### 4.2.2 Resultados de la Dimensión: Capacitación y entrenamiento

La percepción que tienen los trabajadores entre hombres y mujeres en el Banco Continental de la sede San Isidro, respecto a la Dimensión: Capacitación y entrenamiento, se aprecia en la siguiente tabla y gráfico.

**Tabla y Gráfico N° 3**

**Capacitación y entrenamiento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	4,7	4,7	4,7
Casi nunca	11	17,2	17,2	21,9
A veces	30	46,9	46,9	68,8
Casi siempre	11	17,2	17,2	85,9
Siempre	9	14,1	14,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	



**Interpretación:** En la tabla y gráfico N° 3 podemos observar que los trabajadores encuestados: el 4,70% respondió, Nunca; el 17,19% respondió, Casi nunca; el 46,88% respondió, A veces; el 42,20% respondió, Casi siempre y por último el 7,80% respondió, Siempre. En tal sentido, los resultados de la encuesta son positivos, considerando los tres últimos resultados de la encuesta indicada.

#### 4.2.3 Resultados de la Dimensión: Satisfacción del cliente

La percepción que tienen los trabajadores entre hombres y mujeres en el Banco Continental de la sede San Isidro, respecto a la Dimensión: Satisfacción del cliente, se aprecia en la siguiente tabla y gráfico.

**Tabla y Gráfico N° 4**

		<b>Satisfacción del cliente</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Nunca	8	12,5	12,5	12,5
	Casi nunca	11	17,2	17,2	29,7
	A veces	25	39,1	39,1	68,8
	Casi siempre	12	18,8	18,8	87,5
	Siempre	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	



**Interpretación:** En la tabla y gráfico N° 4, podemos observar que los trabajadores encuestados, el 12,50% respondió Nunca, el 17,19% respondió Casi nunca, el 39,06% respondió A veces, el 18,75% respondió Casi siempre y por último el 12,50% respondió siempre; por lo que los resultados alcanzados son positivos.

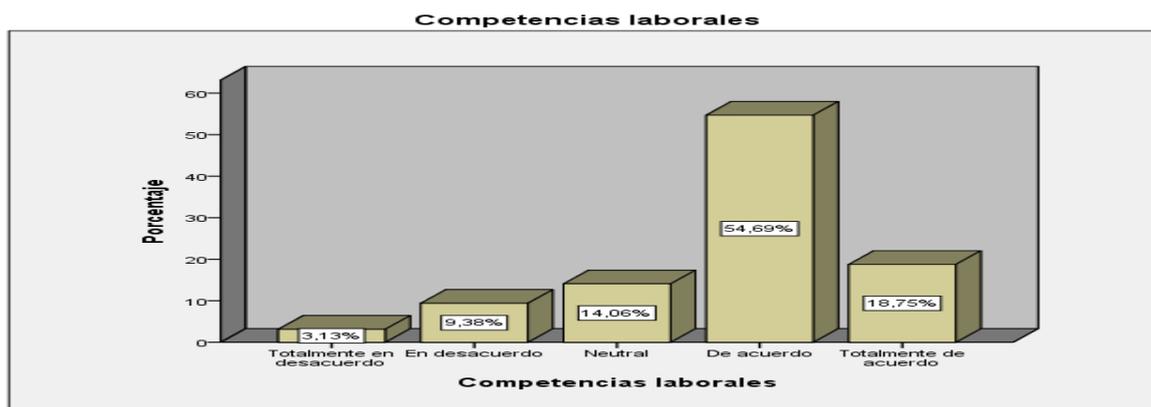
#### 4.3 Resultados de la Variable: Competencias laborales

La percepción que tienen los trabajadores entre hombres y mujeres en el Banco Continental de la sede San Isidro, respecto a la Variable: Competencias laborales, se aprecia en la tabla y gráfico siguiente:

**Tabla y Gráfico N° 5**

		<b>Competencias laborales</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	6	9,4	9,4	12,5
	Neutral	9	14,1	14,1	26,6
	De acuerdo	35	54,7	54,7	81,3
	Totalmente de acuerdo	12	18,8	18,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

**Interpretación:** En la tabla y gráfico N° 5, podemos observar que los trabajadores encuestados, el 3,13% respondió Totalmente en desacuerdo, el 9,38% respondió En desacuerdo, el 14,06% respondió Neutral, el 54,69% respondió De acuerdo y por último el 18,75% respondió Totalmente de acuerdo. Considerando de esta forma que la encuesta realizada ha tenido resultados positivos para el estudio.



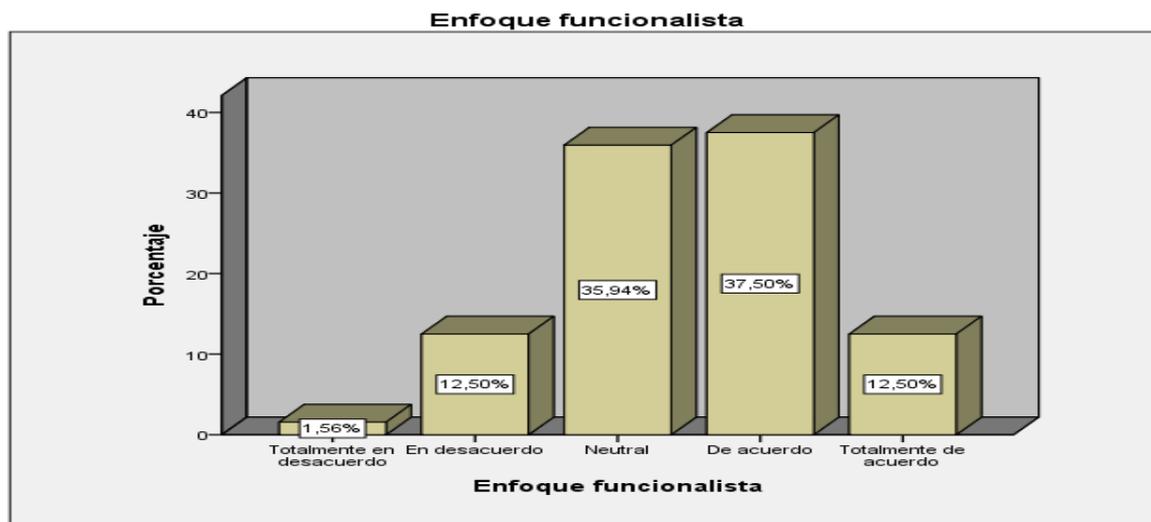
#### 4.3.1 Resultados de la Dimensión: Enfoque funcionalista

La percepción que tienen los trabajadores entre hombres y mujeres en el Banco Continental de la sede San Isidro, respecto a la Dimensión: Enfoque funcionalista, se aprecia en la siguiente tabla y gráfico N° 6.

**Tabla y Gráfico N° 6**

**Enfoque funcionalista**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
	En desacuerdo	8	12,5	12,5	14,1
	Neutral	23	35,9	35,9	50,0
	De acuerdo	24	37,5	37,5	87,5
	Totalmente de acuerdo	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	



**Interpretación:** En la tabla y gráfico N° 6, podemos observar que los trabajadores encuestados: el 1,56% respondió Totalmente en desacuerdo, el 12,50% respondió En desacuerdo, el 35,94% respondió Neutral, el 37,50% respondió De acuerdo y por último el 12,50% respondió Totalmente de acuerdo; siendo positivo los resultados de la encuesta realizada y favoreciendo la investigación del personal.

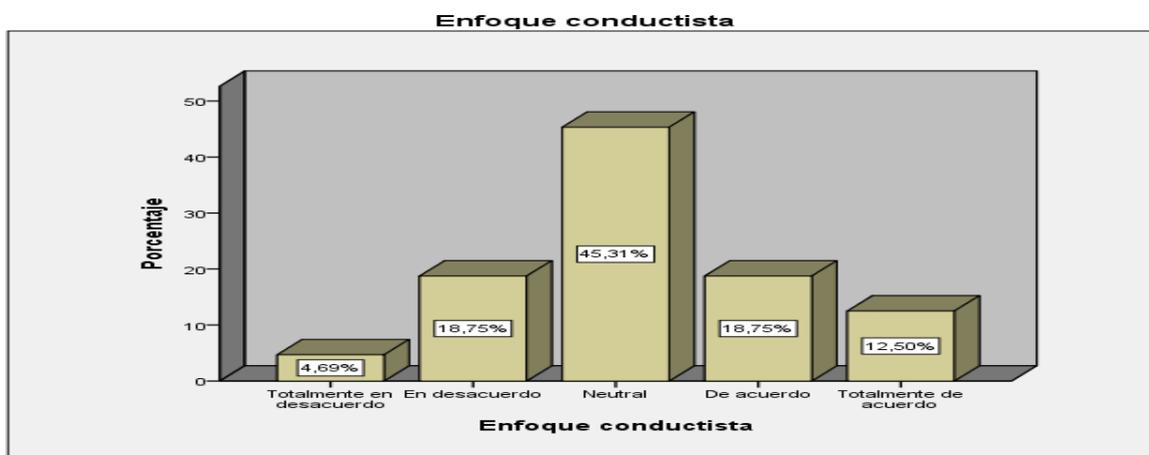
#### 4.3.2 Resultados de la Dimensión: Enfoque conductista

La percepción que tienen los trabajadores entre hombres y mujeres en el Banco Continental de la sede San Isidro, respecto a la Dimensión: Enfoque conductista, se aprecia en la siguiente tabla y gráfico N° 7:

Enfoque conductista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	4,7	4,7	4,7
	En desacuerdo	12	18,8	18,8	23,4
	Neutral	29	45,3	45,3	68,8
	De acuerdo	12	18,8	18,8	87,5
	Totalmente de acuerdo	8	12,5	12,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

**Tabla y Gráfico N° 7**



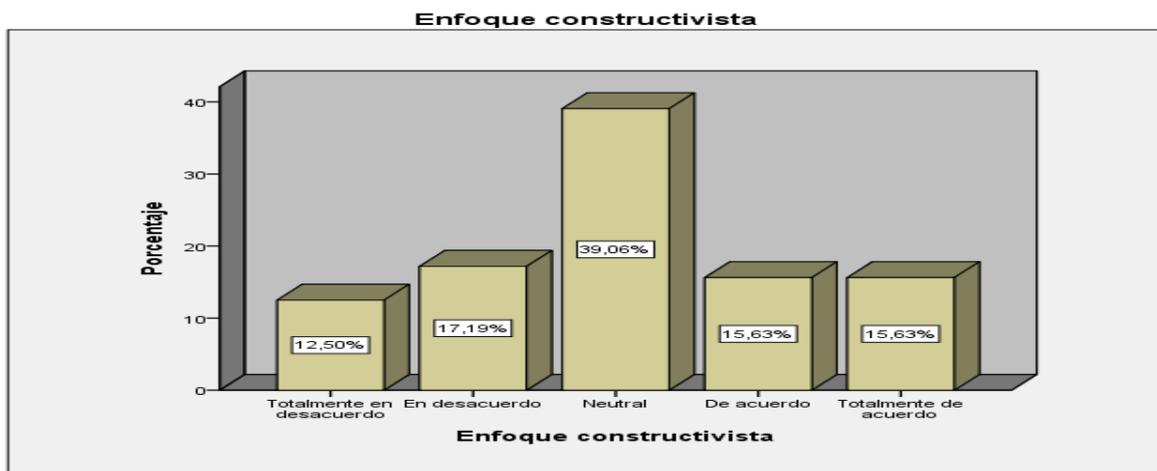
**Interpretación:** En la tabla y gráfico N° 7, podemos observar que los trabajadores encuestados: el 4,69% respondió Totalmente en desacuerdo, el 18,75% respondió En desacuerdo, el 45,31% respondió Neutral, el 18,75% respondió De acuerdo y por último el 12,50% respondió Totalmente de acuerdo; resultando positivamente la investigación realizada mediante las encuestas a los trabajadores del banco.

#### **4.3.3 Resultados de la Dimensión: Enfoque constructivista**

La percepción que tienen los trabajadores entre hombres y mujeres en el Banco Continental de la sede San Isidro, respecto a la Dimensión: Enfoque constructivista, se aprecia en la siguiente tabla y gráfico siguiente:

Tabla y Gráfico N° 8

		Enfoque constructivista			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	12,5	12,5	12,5
	En desacuerdo	11	17,2	17,2	29,7
	Neutral	25	39,1	39,1	68,8
	De acuerdo	10	15,6	15,6	84,4
	Totalmente de acuerdo	10	15,6	15,6	100,0
Total		64	100,0	100,0	



**Interpretación:** En la tabla y gráfico N° 8, podemos observar que los trabajadores encuestados, sus respuestas fueron: el 12,50% respondió Totalmente en desacuerdo, el 17,19% respondió En desacuerdo, el 39,06% respondió Neutral, el 15,63% respondió De acuerdo y por último el 15,63% respondió Totalmente de acuerdo; siendo los resultados positivos y favoreciendo la investigación realizada.

#### 4.4 Tabla de correlación de indicadores

La correlación de Pearson entre **Admisión de personal** y **Competencia laboral** es significativa con un nivel de error de 0,001 con coeficiente  $r$  de 0.527, una relación positiva y directa.

## Correlaciones

		Admisión del personal	Competencias laborales
Admisión del personal	Correlación de Pearson	1	,527**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	64	64
Competencias laborales	Correlación de Pearson	,527**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

La correlación de Pearson entre **Capacidades, conocimiento, relación y Competencia laboral** es significativa con un nivel de error de 0,001 con coeficiente r de 0.599, una relación positiva y directa.

## Correlaciones

		Capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes	Competencias laborales
Capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes	Correlación de Pearson	1	,599**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	64	64
Competencias laborales	Correlación de Pearson	,599**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

La correlación de Pearson entre **Compensación de personal y Competencia laboral** es significativa con un nivel de error de 0,001 con coeficiente de r de Pearson de 0.907, una relación positiva y directa.

## Correlaciones

		Compensación del personal	Competencias laborales
Compensación del personal	Correlación de Pearson	1	,907**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	64	64
Competencias laborales	Correlación de Pearson	,907**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

La correlación de Pearson entre **Talento Humano y Competencia laboral** es significativa con un nivel de error de 0.001 con coeficiente de r de Pearson igual a 0.984, una relación directa y positiva.

## Correlaciones

		Gestión del talento humano	Competencias laborales
Gestión del talento humano	Correlación de Pearson	1	,984**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	64	64
Competencias laborales	Correlación de Pearson	,984**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

La correlación de Pearson entre **comunicación interpersonal y Competencia laboral** es significativa con un nivel de error de 0.001 con coeficiente de r de 0.866, una relación directa y positiva.

La correlación de Pearson entre **autonomía para tomar decisiones y Competencia laboral** es significativa con un nivel del error de 0.001 con coeficiente de r de 0.880, una relación directa y positiva.

## Correlaciones

		Autonomía para la toma de decisiones	Competencias laborales
Autonomía para la toma de decisiones	Correlación de Pearson	1	,880**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	64	64
Competencias laborales	Correlación de Pearson	,880**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

La correlación de Pearson entre **Motivación laboral y Competencia laboral** es significativa con un nivel de error de 0.001 con coeficiente de r de 0.911, una relación directa y positiva.

## Correlaciones

		Motivación laboral	Competencias laborales
Motivación laboral	Correlación de Pearson	1	,911**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	64	64
Competencias laborales	Correlación de Pearson	,911**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

La correlación de Pearson entre **Productividad laboral y Competencia Laboral** es significativa con un nivel de error de 0.001 con coeficiente de r de 0.957, una relación directa y positiva.

Correlaciones			
		Productividad laboral	Competencias laborales
Productividad laboral	Correlación de Pearson	1	,957**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	64	64
Competencias laborales	Correlación de Pearson	,957**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

La correlación de Pearson entre **Eficacia y Competencia laboral** es significativa con un nivel de error de 0.001 con coeficiente de r de 0.856, una relación directa y positiva.

Correlaciones			
		Eficacia	Competencias laborales
Eficacia	Correlación de Pearson	1	,856**
	Sig. (unilateral)		,000
	N	64	64
Competencias laborales	Correlación de Pearson	,856**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

La correlación de Pearson entre **Eficiencia laboral y Competencia laboral** con un nivel de error de 0.001 con coeficiente de r de 0.874, una relación directa y positiva.

Correlaciones			
		Eficiencia laboral	Competencias laborales
Eficiencia laboral	Correlación de Pearson	1	,874**

	Sig. (unilateral)		,000
	N	64	64
Competencias laborales	Correlación de Pearson	,874**	1
	Sig. (unilateral)	,000	
	N	64	64

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

## DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta la finalidad de la presente indagación: la Gestión del talento humano que influyen positivamente en las Competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental de la sede San Isidro en el año 2017; resulta fundamental determinar que la validez interna del estudio estuvo respaldada por el alto nivel de confiabilidad de los resultados. En la prueba de validez de los instrumentos se procedió a utilizar el Alfa de Cronbach obteniendo como resultados 0.942 para los instrumentos gestión del talento humano y las competencia laborales, los cuales constan de 26 y 30 ítems para cada variable respectivamente, teniendo un nivel de confiabilidad del 95%, siendo un valor optimo del Alpha de Cronbach aquel valor que se aproxime más a 1 y que sus valores sean superiores a 0.8, por convenio tácito, los cuales garantizan la fiabilidad de dicha escala. En el caso de este estudio ambos valores son superiores a 0.8, por lo que nos permite decir que los instrumentos son confiables. Con respecto a la hipótesis general: la Gestión del talento humano influye positivamente en las Competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017, aplicándose el software SPSS 23 se obtiene un resultado de correlación de 0.964 Correlación de Pearson en una muestra de 64 trabajadores; dicho estudio se asemeja a la tesis Gestión del talento humano y competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, de la autora Bachiller Córdova Elías, Silvana, cuya línea de investigación es Administración del Talento Humano de la Sección de Ciencias Administrativas de la Universidad César Vallejo, Lima 2017, cuyos resultados de la página 69, 70 y siguientes. Demuestran que mediante el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman en una muestra

de 178 participantes se obtiene un resultado de 0.521 de correlación entre Gestión del talento humano y Competencias laborales y el valor de significancia que es de (0.000) menor a (0.05), en consecuencia se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); es decir: Que si existe relación positiva entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Con respecto a la hipótesis específica 1, el reclutamiento y la selección de personal influye positivamente en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017, implica conocer que la Correlación de Pearson nos da como resultado a un 0.866 como correlación positiva alta. Dicha investigación se asemeja con la tesis: Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016 de Claudia Silva Manco Cuya, tesis para optar el grado académico de: Maestra en gestión de la salud de la Universidad César Vallejo de Lima; cuyos resultados de la prueba de correlación de Spearman de reclutamiento y selección del personal y desempeño laboral es de 0.898, con una muestra de 98 participantes, tal como se observa en la tabla 17, se puede concluir que al tener un valor de  $Rho = 0.898$ , existe correlación significativa entre Reclutamiento y Selección del Personal y desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica del Hospital Nacional Hipólito Unanue 2016 y el valor de sig. Bilateral = 0,000 que es menor a 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación o hipótesis alterna. A mayor reclutamiento y selección del personal mayor desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica del Hospital Nacional Hipólito Unanue. (Manco, 2017, pág. 51)

Con respecto a la hipótesis específica 2, la capacitación y el entrenamiento influye positivamente en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017, implica conocer que la Correlación de Pearson nos entrega un resultado de 0.880 como una relación positiva alta y confiable. Este resultado guarda relación y semejanza con la tesis: proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017 de la Bachiller Rina Mercedes Rengifo Maco, cuya tesis es para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, cuya línea de investigación es Administración del talento humano de la sección de Ciencia empresariales de la Universidad César Vallejo en Lima. En tal sentido, los resultados de la correlación de Rho de Spearman entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral es de 0.707, correlación positiva alta, significativa en el nivel 0.01 (bilateral) y en la tabla 19, se observa que la sig. (bilateral o  $p_{\text{valor}}$ ) = 0,000 < 0,05, lo cual indica que existe relación entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,707\*\*, lo cual indica que la relación es positiva y significativa. Estos resultados indican que se rechace la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, se concluye que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017 (Rengifo, 2017, pág. 66). Con respecto a la hipótesis específica 3, la satisfacción del cliente influye positivamente en las competencias laborales de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017, implica conocer un resultado de 0.911 como una relación positiva alta y confiable. Estos resultados tienen relación y semejanza con la tesis: Satisfacción de los usuarios y el desempeño laboral del personal en la Administración Local del

Agua Chotano Llaucano, Chota 2018 de Tatiana Maribel Ramírez Díaz; dicha tesis es para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, sede Chiclayo – Perú. En tal sentido, los resultados muestran una correlación entre la satisfacción de los usuarios y el desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local del Agua Chotano Llaucano; dicha correlación mediante el valor de Rho de Spearman = 0.549 nos indica que existe una moderada correlación positiva entre el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Chota Llaucano y el grado de satisfacción de los usuarios del agua del sector de Chota, esta correlación nos indica que existen elementos asociados al desempeño laboral de los trabajadores de la administración que se influyen recíprocamente con factores asociados a la satisfacción de los usuarios del agua. El valor positivo de la rho de Spearman nos indica que en la medida que mejora el desempeño laboral de los trabajadores se eleva el grado de satisfacción de los usuarios y viceversa (Ramírez, 2018, págs. 29-30).

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo, al objetivo general, se explica que el talento humano influye en las competencias laborales, considerando implementar y desarrollar políticas de capacitaciones y entrenamientos en el conocimiento de los títulos valores como las letras de cambio, los cheques, las clases de cheques, los pagarés, las facturas comerciales, los certificados bancarios certificados de depósitos, contratos comerciales como el leasing, el factoring, el forfaiting, las franquicias y otros documentos y títulos afines y de esa manera elevar las competencia laborales de los trabajadores del banco.
2. El reclutamiento y la selección de personal que se realiza en la entidad bancaria se realiza a base de recomendaciones entre los propios funcionarios del banco y amistades afines; por ello, el objetivo es hacer que se mejore el reclutamiento y la selección de personal, considerando iniciar un cambio en el proceso de reclutamiento de personal, recibiendo los curriculums de personas con estudios universitarios, egresados de universidades, bachilleres, titulados y otros con estudios de posgrado, para luego ser seleccionado por medio de los concursos o exámenes de selección adecuados, con pruebas de test psicológicos, pruebas de aptitudes y actitudes, entre otras herramientas considerando encontrar talentos humanos con mejores competencias laborales, para que puedan ser capacitadores de los trabajadores actuales de la sede bancaria, con la incorporación de estos nuevos talentos humanos.

3. Con respecto a la capacitación y los entrenamientos a los trabajadores indicados, se ha encontrado que la gerencia general y directivos encargados no se preocupan sobre estos asuntos; por ello el objetivo es cambiar y mejorar el sistema de capacitaciones y entrenamientos con mejores planes y programas a cargo de empresas, universidades o institutos especializadas que se encarguen de dictar los cursos, seminarios, conferencias tanto presenciales como virtuales, considerando también las capacitaciones en habilidades blandas y habilidades duras; así como apoyar a los trabajadores que se encuentran estudiando una carrera profesional y todo ello, orientado a aumentar las capacidades y competencias de los trabajadores.
  
4. El objetivo sobre la satisfacción de los clientes implica que tomando en cuenta los resultados de las atenciones a los clientes y que ellos mediante una encuesta comunican su satisfacción por las atenciones recibidas, el conocimiento que poseen los trabajadores sobre la gestión de los títulos valores, los valores mobiliarios, los encajes, entre otros factores, los deja satisfechos por su atención y ello conlleva a motivarlos y elevar sus competencias laborales y mejorar como personas y ayudar al banco a seguir creciendo consiguiendo nuevos y más clientes para la entidad.

## RECOMENDACIONES

1. Así también, estas personas deben estar preparadas en administrar las habilidades blandas y las habilidades duras, los cuales consisten en demostrar gestión y resultados en las labores diarias y en las actividades encomendadas; pero para ello también se requiere que los directivos se encuentren en ese nivel de ser talentos humanos, con conocimientos, capacidades y experiencias en la administración bancaria.
2. Se debe realizar un procedimiento por una empresa externa como una empresa de tercerización especializada en evaluación de personal para ejercer una modalidad nueva en la gestión y administración de personal tener el ingreso de personas debidamente capacitadas y entrenadas para la gestión empresarial de servicios en el banco. Dicho proceso de reclutamiento y selección de personal debe permitir establecer un modelo de evaluación permanente del desempeño para ir descartando a los trabajadores que no reúnen las capacidades y las competencias laborales, pues de3 los que se trata es recomendar trabajar con personas con capacidad, conocimientos, experiencias y competencias demostradas.
3. La capacitación y los entrenamientos a los trabajadores del banco deben estar respaldados por un presupuesto financiero que a inicios de año deben haber planificado junto a los funcionarios del banco y con la participación de representantes de los trabajadores, quienes deben aportar con sus puntos de vista y otras recomendaciones afines; en tal sentido, las capacitaciones y

los entrenamientos deben estar respaldados con planes y programas de capacitaciones permanentes que permitan elevar las competencias laborales de los trabajadores, dictándose cursos, seminarios, conferencias y otras modalidades a nivel presencial, semipresencial y virtual.

4. Con respecto a la satisfacción del cliente, se debe retener a los trabajadores convertidos en talentos humanos, ellos deberán haber obtenido los conocimientos necesarios para atender satisfactoriamente a los clientes internos y externos y estas actitudes de satisfacción pasan por la aplicación de los manuales de organización y funciones, manuales de procedimientos y de procesos, manuales de ética y de responsabilidad contractual que incluya la satisfacción de los clientes, corroborados por encuestas realizadas a los clientes que como una entidad internacional los tiene elaborados pero que no se han publicitado entre los trabajadores permanentes y contratados por tiempos eventuales; así como respetar y hacer cumplir los derechos y deberes laborales para con los trabajadores incluidos los beneficios sociales y otros derechos laborales que corresponde a cada uno de los trabajadores tanto eventuales como permanentes de la entidad bancaria.

## **PROPUESTA**

### **1. Diagnóstico del trabajo de investigación o tesis.**

El trabajo de investigación o tesis se ha desarrollado tomando en cuenta todas normas internas y procedimientos que establece la Universidad Peruana de las Américas; el tal sentido, el diagnóstico que se tiene es de una investigación básica, pura o fundamental, del cual se extrae los considerandos de la problemática que son las limitaciones de las competencias laborales de los trabajadores de la entidad bancaria indicada, pues como es de comprender la cultura y la educación peruana es de un nivel medio y bajo y es por ello que las consecuencias son los problemas encontrados en la investigación.

### **2. Plan de mejoramiento de la tesis, el cual incluye la ejecución del plan y el informe.**

#### **Plan de mejoramiento**

El plan de mejoramiento es un proceso que incluye el diagnóstico, del cual se extrae y se deduce que la investigación es básica, considerando los problemas encontrados como es principalmente el desarrollo de las labores realizadas por los trabajadores con bajas competencias laborales, es decir, los trabajadores presentan limitaciones en la calidad del servicio al cliente, no sonríen, no tienen capacidad para la paciencia, no saben explicar los problemas y dar alternativas de soluciones a los clientes, se cansan y fatigan muy rápido, no generan confianza con sus dudas, no les importa la espera de los clientes ni de las colas, son indiferentes a los reclamos y quejas de los clientes, no saben los procedimientos bancarios sobre los títulos valores, sobre los valores mobiliarios, sobre protección al

consumidor, sobre las normas legales del mercado de capitales, entre otras limitaciones, los cuales se concuerda con el análisis de casos y antecedentes consultados bajo perspectivas de un mejoramiento de las capacidades y competencias de los trabajadores.

Por ello, el plan comprende realizar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de talentos humanos, ya no de personal conocido comúnmente, buscar y contar con talentos humanos, le cambiaría el rostro a la gestión bancaria y por ende esta gestión de los talentos humanos significará mejorar notablemente la atención bancaria.

### **3. Propuesta de mejoramiento del plan:**

#### **a. Plan de incentivos**

El plan de incentivos puede ser considerado como incentivos en dos niveles; un nivel económico y un nivel técnico.

El nivel económico está comprendido en un aumento en las remuneraciones de los trabajadores considerados talentos humanos, pues para ello ya se habría realizado un nuevo proceso de reclutamiento y selección de talentos humanos, siempre que las ventas de los productos financieros hayan aumentado y se mejore con la atención del servicio al cliente.

El nivel técnico significa que mediante una encuesta se debe probar la existencia del mejoramiento del plan, para ello, se debe estructurar un cuestionario

con las preguntas pertinentes de conocimiento de aptitudes y actitudes bancarias, conocimiento de habilidades blandas, como el saber hablar en público, dar buen trato, saber sonreír, tener paciencia, generar garantía, etcétera; y el conocimiento de las habilidades duras, como es el concepto de competencias, saber las definiciones de títulos valores, saber las normas legales bancarias y financieras básicas, saber sobre los lineamientos de políticas de capacitaciones y entrenamientos los cuales deben incorporarse en el plan de mejoramiento, entre otros aspectos importantes afines al tema.

#### **b. Evaluación de desempeño**

Es otro de los aspectos a considerar en el mejoramiento del estudio, pues la evaluación de desempeño es considerado como un aspecto vital para mantener un nivel de dirección y liderazgo de los trabajadores. Estas evaluaciones de desempeño deben establecerse como política de la empresa para ser realizadas cada tres meses, seis meses o cada doce meses, según las circunstancias y evolución de la gestión de los talentos humanos.

#### **c. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo ha dado resultados positivos en la gestión de los talentos humanos en diversas empresas del medio empresarial, pues como se podrá comprender, compartir responsabilidades afines con otras personas del equipos ha ayudado a encontrar las soluciones que se buscaba para solucionar estos problemas o los problemas diversos que se presentan cada día en las empresas;

por ello, nuestra intención, es sugerir el establecimiento del trabajo en equipo como otra de las políticas de gestión de los talentos humanos en la empresa bancaria, pues desde su aparición e implementación de esta técnica y herramienta empresarial, ha reducido los problemas de gestión de los trabajadores en las diversas empresas del sector bancario y financiero.

**d. Implementación de ISO 9001 – 2015 sobre calidad en el servicio al cliente, ISO 14000 sobre prevención y preservación del medio ambiente e ISO 45000 sobre seguridad y salud ocupacional**

**Implementación y certificación en la Norma ISO 9001**

Todas las organizaciones que apuesten por la implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015, necesitarán llevar a cabo la definición de una serie de metodologías y estrategias para poder implementar el sistema de gestión. En este caso del Banco Continental, vamos a abordar tales aspectos, presentando un conjunto de metodologías y estrategias para llevar a cabo la implementación y certificación en ISO 9001. A la hora de llevar a cabo la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la persona responsable de llevarla a cabo, generalmente el responsable de calidad de la compañía o el gerente general, deberá de analizar que metodología se adecua mejor a la empresa. Dependiendo de la manera en la que una determinada organización lleve a cabo aspectos como la organización, la metodología de trabajo o la gestión del personal laboral, esta deberá de emplear una u otra metodología. Este se trata de un proceso clave dentro de toda la sede de la empresa, pues tiene que ser un proceso correcto a la vez que efectivo, con la intención de que no se

alargue mucho en el tiempo. Contar con la certificación en ISO 9001 es muy importante, sobre todo con la intención de conseguir licitaciones de carácter público. Son muchas las administraciones de las empresas que exigen esta certificación para que las empresas puedan optar a contratos de carácter público y a mostrar una imagen de gestión mejorada.

#### **e. Metodologías de cara a la implementación**

A continuación, definimos 10 metodologías y estrategias para implementar ISO 9001 que te pueden ser de utilidad:

**Planeación estratégica:** a través de este proceso, se definen la visión, metas y objetivos a lograr por la organización, para marcar el camino a seguir por la misma. Se recomienda la lectura de la norma de Calidad ISO 9001 y la alineación con la estrategia.

**Hoshin Kanri:** esta es una metodología japonesa, la cual pretende llevar a cabo el despliegue de la estrategia. Esta consiste en definir el rumbo estratégico de la organización, desplegarlo en forma de cascada por los diferentes niveles y departamentos de la organización y regresar para poder tener retroalimentación, con el objetivo de poder efectuar los pertinentes ajustes. De esta manera logramos involucrar a todos los niveles de la organización.

**Análisis PESAT:** es un análisis de la situación Política, Económica, Social, Ambiental y Tecnológica. Esta herramienta nos permite clasificar desde una

perspectiva de temas de interés, el propio análisis de estos cinco elementos descritos

**Análisis DAFO:** esta metodología se centra en hacer un reconocimiento a nivel tanto interno, mediante la búsqueda de las fortalezas y debilidades de la empresa, como a nivel externo, tratando de adelantarse a posibles amenazas y oportunidades. De aquí, se derivan objetivos y estrategias. Esto permite dar cumplimiento al punto 4.1 de la norma ISO 9001 – 2015, referido a la comprensión del contexto de la organización.

**Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos):** esta herramienta de evaluación es algo más detallada, dándole al análisis un carácter más específico a la vez que cuantitativo.

**Análisis de los Stakeholders:** mediante esta herramienta podemos identificar quiénes son las partes interesadas de la organización y permite determinar el nivel de interés que tiene cada uno de ellos así como la influencia que pueden tener sobre la organización.

**Definición del alcance:** de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, el alcance de la organización debe quedar documentado. Bien sea en el propio manual de calidad o en aquel documento que estime la organización.

**Mapeo y documentación de procesos:** sin procesos definidos de manera adecuada, queda carta libre a la arbitrariedad. Por ello, a través del mapeo de

procesos se identifican todos los procesos de la empresa y sus interrelaciones. Es la base para la determinación de la documentación del SGC, permitiendo el seguimiento del mismo y la posibilidad de mejora continua.

**Interrelación de procesos:** a través de esta herramienta, se busca analizar los lazos de unión existentes entre los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización. Para lograr una exitosa implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2015, es importante tener un conocimiento sobre las metodologías y herramientas a nuestro alcance.

**Norma ISO 14001.** Si tuviésemos que resumir las normas ISO 14001 en una sola frase sería «Protección del medio ambiente». ¿Cómo lo conseguimos? La respuesta es simple, a través de la gestión de los riesgos medioambientales que puedan surgir con el desarrollo de la actividad empresarial.

Como sabemos, la Organización Internacional de Normalización o ISO – International Organization for Standardization, por sus siglas en inglés, se centra en conseguir estándares internacionales, cuyo objetivo consiste en implementar un sistema de gestión ambiental, cumpliendo los requisitos que sean necesarios.

**Norma ISO 45001.** La norma ISO 45001 “Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use” en español “Sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo – Requisitos y orientación para el uso”, es una norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional (en inglés: OH&S, en español SST) y proporciona

indicaciones para su uso, para permitir a las organizaciones proporcionar trabajos seguros y saludables, prevenir accidentes en el trabajo y problemas de salud, además de mejorar la seguridad y salud en el trabajo – SST de manera proactiva.

Es aplicable a cualquier organización que desee establecer, implementar y mantener un sistema de gestión para mejorar la salud y la seguridad en el trabajo, eliminar los riesgos y minimizar los riesgos (incluidas las fallas del sistema), aprovechar las oportunidades de SST. Ayuda a la organización a alcanzar los resultados esperados de su sistema de gestión.

De acuerdo con la política de seguridad y salud de la empresa en el lugar de trabajo, los resultados esperados de un sistema de gestión de SST incluyen:

- a) Mejora continua de los servicios relacionados con la SST;
- b) Cumplir con los requisitos legales y otros requisitos;
- c) Logro de los objetivos para SST.

ISO 45001 es aplicable a cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo y actividad; es aplicable a los riesgos de SST bajo el control de la organización, teniendo en cuenta factores como el contexto en el que opera la organización y las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas. ISO 45001 fue desarrollado por los sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional ISO/TC 283, y publicado por primera vez el 12 de marzo de 2018. Esta norma se alinea con la Ley peruana sobre Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley N° 29783.

## **a) Mejora continua**

Producto de la implementación de todas estas estrategias, se espera que la empresa inicie un despegue económico empresarial de mejora continua en todos sus procesos, empezando por el cliente y la satisfacción del cliente, tanto el cliente externo como el cliente interno que son los trabajadores, pues los trabajadores estando motivados a lograr resultados cada vez mayores.

### **Ejecución del plan de mejoramiento**

El cumplimiento del plan se realizará mediante la implementación y seguimiento de los alcances del plan descritos en páginas anteriores y según los alcances designados por las estrategias y las normas nacionales e internacionales del mejoramiento continuo en la empresa.

### **Informe del plan de mejoramiento**

La autora de la investigación tiene el agrado de comunicar los alcances del proceso de mejoramiento continuo a través de un plan de mejoramiento descritos en páginas anteriores; toda vez que el informe va dirigido a las autoridades y directivos de gestión preestablecidos, siguiendo las indicaciones de los superiores jerárquicos y siguiendo el orden de prelación que se aplica en estos casos.

Asimismo, se informa que el estudio realizado es el producto de los análisis y las investigaciones aplicadas en razón de alcanzar las competencias y las

suficiencias de los trabajadores de la entidad bancaria indicada, pues los logros y resultados son de vital importancia para mejorar la administración de la empresa en cuestión, darle mayor calidad y garantía a los clientes, hacerlos sentir satisfechos, demostrando las capacidades y las competencias mejoradas de los talentos humanos en la empresa.

## REFERENCIAS

- AGUERA, E. (2004) *Liderazgo y Compromiso Social*. Puebla, México: Primera edición.
- ALCARAZ Y GUMA, E. (2001), *Texto de Neurociencias Cognitivas*. México: El Manual Moderno.
- ALFARO, F. ALFARO, M. (1999), *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. Barcelona: Productiva.
- ALLES, M. (2006) *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- ALLES, M. (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- AMITAI, E. (1994). *Modern Organization, Englewood Clifis, NJ: Prentice Hall*.
- BORDAS, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral, Digital*. Madrid España: UNED.
- CAPELLI, P. (2003). *Reestructuración y cambios en las pautas de la demanda laboral*. Amazon, Barcelona, España: Amazon.
- CASTILLO, J. *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
- CONOCER (1997). *Sistema Normalizado y de Certificación de Competencias Laborales*, México.
- CUESTA, A (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
- CHIAVENATO, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.

CHILE, Chile califica (2005). *Competencias Laborales en el Marco del Sistema de formación permanente*, Santiago. Recuperado de [http://www.fdf.cl/biblioteca/presentaciones/2009/01\\_sem\\_competencias/descargas/i\\_Fernando\\_Rouliez\\_SENCE.pdf](http://www.fdf.cl/biblioteca/presentaciones/2009/01_sem_competencias/descargas/i_Fernando_Rouliez_SENCE.pdf).

DE SOUZA, M (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de Competencias*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela.

FERNÁNDEZ J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid.: Primera Edición.

FERNANDEZ, R. (2005). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Club Universitario, San Vicente: Club Universitario.

FERNÁNDEZ, M. (1995). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo*. Díaz de Santos S.A, España: Díaz de Santos.

FERNÁNDEZ, R. (2005). *Responsabilidad Social Empresarial: Una nueva cultura empresarial*. San Vicente: Club Universitario.

FERNÁNDEZ, M. SANCHEZ, J. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España. Díaz de Santos.

GASALLA, J. (2007). *La Dirección y Desarrollo de personas*. Barcelona, España: UOC.

GARCÍA, M. (2001). *Selección por Competencias: Sistema Integrado*. Madrid:

GELABERT, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España. Esic

GUERRA, I. (2007), *Evaluación y Mejora continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. E.E.U.U. Wagne State University

IVANCEVICH, J. (2005), *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, Buenos Aires, Argentina. Mc Graw Hill.

JIMENEZ, A. (2013). *Compensación*. Madrid: Díaz de Santos

JIMENEZ, A. (2013). *Compensación: Creando valor a través de las personas*. Madrid, España: Díaz de Santos.

JUÁREZ, O. (2014). *Administración de la Compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Patria.

JURAN, JM (1996). *Jurán y la Calidad por el diseño*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

JURAN, JM (1996), *Modern Organization, Englewood Clifis: NJ; Prentice Hall*. E.E.U.U.

LLOMPART, M. (2007). *El Salario: Concepto, estructura y cuantía de la ley*. Madrid, España: La Ley.

MALDONADO, M. (2009). *Literatura e identidad cultural*. Alemania: Científica Internacional.

MILKOVICH, G. (1994). *Dirección y Administración de Recursos*. México D.C: MC Graw Hill

Ministerio de la Cultura de Colombia. *Impacto del Sector cinematográfico, sobre la Economía Colombiana: Situación actual y perspectivas*. Convenio Andrés Bello, Bogotá, Colombia. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Impacto\\_del\\_sector\\_cinematogr%C3%A1fico\\_sobr.html?id=mJC85Vlboxl8C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Impacto_del_sector_cinematogr%C3%A1fico_sobr.html?id=mJC85Vlboxl8C&redir_esc=y)

PRECIADO, A. (2016). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. México: Publicaciones CAAD S.A.

RECURSOS HUMANOS (2008). *Selección de personal*. España: Vértice.

- REYNO, M. (2004). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. España: Ariel.
- RODRIGUEZ, M. (1989). *Desarrollo de habilidades Directivas*. México: El Manual Moderno S.A
- RODRIGUEZ, JC. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Aragón, Barcelona: UOC.
- SALGUEIRO, A. (2005). *Indicadores de Gestión y Cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- TALCONTT, P. (1960). *Structure and Process in Modern Societies, Glencoe III*. E.E.U.U: The Free Press.
- VARGAS, J.G (2007). *La Cultura Organizacional*. México: Revista Fortune.
- VENTURA, B. (1999). *Perspectivas Económicas de la organización*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- WADNEY, M y ROBERT, M, (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones Mexicana.
- ZELAYA, J. (2006). *Clasificación de puestos*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

## APÉNDICE 01: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario sobre: Gestión del Talento Humano:

Lea las preguntas y marque una sola alternativa con un aspa (**x**). Son anónimas, sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración

**Escala:**

**Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)**

N°	ítems	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>						
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>						
1	¿Los analistas administrativos conocen la importancia de reclutar personal con talento?					
2	¿La difusión para atraer personal calificado se desarrolla de manera adecuada?					
3	¿La necesidad de un puesto laboral se realiza previo un análisis y evaluación de requerimientos del área usuaria?					
4	¿Los comités que avalúan la admisión de personal son las adecuadas y conocen la importancia para seleccionar un personal idóneo?					
5	¿Las pruebas de conocimiento y las psicológicas aplicadas para la selección del nuevo personal son las adecuadas?					
6	¿Las entrevistas realizadas en la selección del nuevo personal son imparciales?					
7	¿La documentación y los exámenes médicos solicitada al personal nuevo son los adecuados?					
8	¿La charla sobre la misión, visión y políticas de la organización se efectúa al personal ingresante (inducción general)?					

9	¿Se realizan charlas informativas al nuevo personal sobre el puesto de trabajo: funciones, relaciones con otros y las expectativas de desarrollo (inducción específica)?						
<b>CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO</b>							
10	¿Al analista administrativo se le asigna funciones de puestos acorde a su conocimiento o formación académica (aptitud)?						
11	¿El conocimiento práctico laboral o de experiencia laboral que cuenta el servidor administrativo es considerado para la asignación de funciones?						
12	¿El analista administrativo utiliza el aprendizaje continuo, busca la orientación de un especialista (coaching) para obtener mejores resultados?						
13	¿El analista administrativo posee habilidades personales en el trabajo: capacidad de diagnóstico, de liderazgo, de pensamiento estratégico?						
14	¿El analista administrativo posee habilidades interpersonales en el trabajo: motivación, comunicación, imparcialidad e inteligencia emocional?						
15	¿El analista administrativo posee habilidades grupales en el trabajo: integración social, solución de conflictos, poder de influencia?						
16	¿Las funciones del puesto que realiza el analista administrativo lo hacen con compromiso y voluntad?						
17	¿A nivel organizacional, el analista administrativo se encuentra comprometido en su institución?						
18	¿A nivel grupal, el analista administrativo posee espíritu de trabajo en equipo y de cooperación?						
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>							
19	¿Existe en la institución una política remunerativa adecuada?						
20	¿Las compensaciones no remunerativas (vales o incentivos) que se le otorga son equivalentes a lo que se perciben en otras instituciones públicas?						

21	¿En la institución hay reconocimiento, aprecio, clima laboral, oportunidades y éxitos por su trabajo (motivación intrínseca)?						
22	¿Cuenta con un jefe asertivo, se le capacita de acuerdo con sus necesidades, se brinda buenas condiciones laborales de espacio físico, funciones pertinentes y conocimiento de normas y seguridad en el trabajo (motivación extrínseca)?						
23	¿Cuenta con un jefe que le inspira confianza y se comunica de manera adecuada (comunicación asertiva)?						
24	¿El horario de trabajo es adecuado en comparación con otros establecimientos de salud?						
25	¿Se le proporciona las herramientas de trabajo adecuadas para que ejecute sus funciones (computadora, internet, útiles de escritorio y de aseo)?						
26	¿Se ejecuta los planes o niveles de carrera que permite contar con mejores expectativas salariales?						

**Muchas gracias, por su participación en la encuesta y responder las preguntas.**

## APÉNDICE 02: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuestionario sobre: Competencias laborales

**Edad:** (            )      **Genero:** (            )

**Ocupación:** 1. Profesional (   ) 2. Técnico (   ) 3. Auxiliar (   )

Para evaluar las variables, marcar con una “x” en el casillero correspondiente según a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ITEM	1	2	3	4	5
	<b>VARIABLE: COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>ENFOQUE FUNCIONALISTA</b>					
1	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?					
2	¿Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?					
3	¿Ud. Entiende los mensajes que se da dentro de la organización?					
4	¿Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización?					
5	¿Para Ud. el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?					
6	¿Ud. toma decisiones en su puesto de trabajo?					

7	¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?					
8	¿Ud. conoce las exigencias del trabajo?					
9	¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?					
10	¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?					
	<b>ENFOQUE CONDUCTISTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	¿Para Ud. los beneficios de salud que brinda la organización son adecuadas?					
12	¿Ud. está de acuerdo con asignación salarial?					
13	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la política de la organización?					
14	¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?					
15	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?					
16	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
17	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?					
18	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?					
19	¿Llega a cumplir con las metas establecidas de la organización?					
20	Ud. contribuye con el Cumplimiento de los objetivos de la organización?					
	<b>ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

21	¿Ud. cumple con Las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
22	¿Usted cumple con las tareas asignadas?					
23	¿Ud. conoce las funciones que se desarrolla en su puesto de trabajo?					
24	¿Ud. logra desarrollar su trabajo con calidad?					
25	¿Ud. logra la realizar las actividades que le ha asignado?					
26	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?					
27	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
28	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación en su trabajo?					
29	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
30	¿Ud. cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es lo óptimo?					

**Muchas gracias a los trabajadores participantes en la encuesta.**

## APÉNDICE 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE BANCO CONTINENTAL, SEDE SAN ISIDRO 2017

RESPONSABLE: ANCAJIMA ROMERO JACQUELINE ELISA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	MARCO TEORICO	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿De qué manera la gestión del talento humano influye en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b></p> <p>1. ¿De qué manera el reclutamiento y la selección de personal influye en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017?</p> <p>2. ¿De qué manera la capacitación y el entrenamiento influye en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Identificar cómo la gestión del talento humano influye en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1. Determinar cómo el Reclutamiento y la selección del personal influye en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017</p> <p>2. Determinar cómo la capacitación y el entrenamiento influye en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La gestión del talento humano influye positivamente en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1. El Reclutamiento y la selección de personal influye positivamente en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017</p> <p>2. La capacitación y el entrenamiento influye positivamente en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017</p>	<p>Antecedentes nacionales e internacionales</p> <p><b>Gestión del talento humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Admisión de Personas</li> <li>- Aplicación de personas</li> <li>- Desarrollo de personas</li> <li>- Mantenimiento de personas</li> <li>- Monitoreo y evaluación de personas</li> <li>- Las necesidades</li> </ul>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>(X) = Gestión del talento humano.</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>X1= Reclutamiento y selección de personal</p> <p>X2= Capacitación y entrenamiento</p> <p>X3= Satisfacción del cliente</p>	<p>- <b>Tipo de Investigación:</b> Básica.</p> <p>- <b>Nivel de Investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Descriptivo</li> <li>-Analítica.</li> </ul> <p>- <b>Método</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inductivo</li> <li>-Deductivo</li> <li>-Histórico</li> <li>-Comparativo</li> </ul> <p>- <b>Técnicas de Recolección de Información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuestionario</li> <li>-Entrevista</li> </ul> <p>- <b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fichas bibliográficas</li> <li>-Registro</li> <li>-Expedientes</li> <li>-Registro anecdótico</li> <li>-Registro de casos</li> <li>-Encuestas</li> </ul> <p>- <b>Fuentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bibliográficas</li> <li>-Normas</li> <li>-Tratados</li> <li>-Docentes</li> <li>Investigadores</li> </ul>

<p>3. ¿De qué manera la satisfacción del cliente influye en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017?</p>	<p>3. Determinar cómo la satisfacción del cliente influye en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017</p>	<p>3. La Satisfacción del cliente influye positivamente en las competencias de los trabajadores del Banco Continental, sede San Isidro 2017</p>	<p><b>Competencias laborales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipos de competencias</li> <li>- Como identificar las competencias</li> <li>- Clasificación de las competencias</li> <li>- Niveles de competencia</li> <li>- Adquisición de competencias</li> <li>- Beneficios individuales</li> <li>- Beneficios para las empresas</li> <li>- Sistema de información</li> <li>- Estandarización y normalización</li> </ul>	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>(Y) = Competencias laborales</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Y1= Enfoque funcionalista</p> <p>Y2= Enfoque conductista</p> <p>Y3= Enfoque constructivista</p>	
---	---	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.