



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas

**GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y SU
RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO DE
ANDAHUAYLAS, AGENCIA PRINCIPAL, APURÍMAC
- 2015.**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

NELY ROSALES QUISPE

Asesor:

Mág. Lic. Adm. Henry Wilfredo Agreda Cerna

Andahuaylas, Perú

2015



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

Gestión del Potencial Humano y su relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la cooperativa de Ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, sede principal a principios 2015

HACEN CONSTAR:

Que siendo las 15:24 pm del día 25 del mes de mayo de 2016, realizó la sustentación el (la) Bachiller:

Nely Rosales Quispe

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN:

Trece
(En letras)

(13)
(En número)

APROBADO

DESAPROBADO

CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los 25 días del mes de mayo de 2016.

Nombre: Felipe Rafael Valle Díaz

PRESIDENTE

Nombre: Julio César

MIEMBRO

Maileana Mawari

Nombre: John Peter

MIEMBRO

Aguirre Landra

DEDICATORIA

A DIOS: Ser supremo y sendero de luz que siempre ha iluminado mi camino ayudándome a vencer los obstáculos para llegar a alcanzar mis metas. Te amo Señor, te doy gracias por tu amor infinito e incomparable y por estar conmigo en todo momento como el amigo fiel que nunca falla.

A MIS PADRES: Catalina Quispe Vega, Máximo Rosales Quispe, por inculcarme principios y valores que serán las llaves para abrir todas las puertas del éxito hacia el futuro, por sus sabios consejos, su amor y apoyo en cada paso de mi vida. Serán siempre mi orgullo, les amo y debo todo mi respeto y admiración.

A MI HERMANO: Maxi Alcides Rosales Quispe, Quien ha vivido junto a mí esta experiencia de lograr un triunfo más en la vida, le amo y estoy muy orgullosa de él.

AGRADECIMIENTO

A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS. Por darme la oportunidad de llevar a cabo mi trabajo de investigación, apoyándome como parte importante para mi desarrollo profesional.

A MI ASESOR: Lic.Adm. Henry Wilfredo Agreda Cerna, por sus enseñanzas con toda sencillez, bondad, profesionalismo y paciencia en cada paso y sobre todo por el entusiasmo que demuestra en su trabajo, con su apoyo fue más fácil seguir adelante. Para ella todo mi cariño y respeto que Dios le bendiga.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE MARIA ARGUEDAS: Por permitirme ser parte de los profesionales que ha forjado, es un orgullo pertenecer a esta prestigiosa Universidad.

PRESENTACIÓN

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio, el intenso movimiento en búsqueda de la calidad de gestión del potencial humano para lograr un desempeño laboral eficiente, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las instituciones, que la principal ventaja competitiva de las empresas se deriva de las personas que laboran en ellas. La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus metas.

La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, agencia principal - Andahuaylas, el estudio se hizo sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral.

El presente trabajo se centró en el estudio de la gestión del potencial humano y su relación el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, para lo cual se ha utilizado la investigación científica de enfoque cuantitativo, con la ayuda de herramientas de recojo de información y el procesamiento del mismo a través del uso del programa estadístico SPSS.

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades, además de realizar una constante evaluación del desempeño laboral.

El presente trabajo, pongo a disposición de la Universidad Nacional José María Arguedas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, los estudiantes de la carrera profesional de Administración de Empresas y al público en general, para que sea tomado como referencia respecto a las variables de gestión del potencial humano y desempeño laboral.

Con el fin de conseguir este objetivo, el presente trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos además de las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
PRESENTACIÓN	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. General	16
1.2.2. Específicos	16
1.3. Delimitación de la investigación	17
1.4. Justificación	18
1.5.1. General	18
1.5.2. Específicos	18
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1. Antecedentes de la investigación	20
2.2. Marco Teórico	21
2.2.1. Concepto gestión del potencial humano	21
2.2.2. Aspectos fundamentales de la gestión del potencial humano	22
2.2.3. Objetivos de la gestión del talento humano.	23
2.2.4. Procesos de la gestión del talento humano	26
2.2.5. Conceptos de reclutamiento	27

2.2.6. Ventajas y desventajas de la gestión del talento humano	31
2.2.7. Selección de personal	33
2.2.8. Técnicas de selección	36
2.2.9. Principios de la selección de personal	38
2.2.10. Elementos de la selección técnica	39
2.2.11. Concepto de desempeño Laboral	42
2.2.12. Factores que influyen en el desempeño laboral	43
2.2.13. Beneficios de la evaluación de desempeño	46
2.2.14. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral	48
2.2.15. Métodos de evaluación	49
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1. Hipótesis	53
3.1.1. Hipótesis general	53
3.1.2. Hipótesis específicos	53
3.2. Variables	54
3.2.1. Variable 01	54
3.2.2. Variable 02	54
3.3. Operacionalización de variables	55
3.4. Metodología	57
3.4.1. Enfoque	57
3.4.2. Tipo de investigación	57
3.4.3. Diseño de investigación	57
3.5. Población y muestra	58
3.5.1. Población objetiva y accesible:	58
3.5.2. Muestra:	58
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
3.6.1. Técnica de recolección de datos.	59
3.6.2. Instrumento de recolección de datos	59
3.7. Métodos de análisis de datos	59

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	61
4.1. Resultados de la investigación	61
4.1.1. Resultados de análisis de fiabilidad	61
4.1.2. Resultados de porcentajes de las variables y dimensiones	62
4.1.3. Resultados de la relación entre variables y dimensiones.....	70
4.2. Discusión	80
CONCLUSIONES	85
SUGERENCIAS.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	88
ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Gestión de potencial humano	62
Gráfico 2: Desempeño laboral	63
Gráfico 3: Planificación	64
Gráfico 4: Incorporación.....	65
Gráfico 5: Desarrollo de recursos humanos	65
Gráfico 6: Calidad de servicio	67
Gráfico 7: Competencias.....	66
Gráfico 8: Eficiencia	67
Gráfico 9: Gestión del potencial humano y desempeño laboral.....	70
Gráfico 10: Planificación de talento humano y calidad de servicio	71
Gráfico 11: Incorporación y calidad de servicio	72
Gráfico 12: Desarrollo y calidad de servicio	73
Gráfico 13: Planificación de recursos humanos y competencias.....	74
Gráfico 14: Incorporación y competencias	75
Gráfico 15: Desarrollo de RR.HH y competencias.....	76
Gráfico 16: Planificación y eficiencia.....	77
Gráfico 17: Incorporación y eficiencia	78
Gráfico 18: Desarrollo y eficiencia.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: Operacionalización de la Variable 01	55
TABLA 2: Operacionalización de la Variable 02.....	¡Error! Marcador no definido.
TABLA 3: Gestión de Potencial Humano	61
TABLA 4: Desempeño laboral.....	61
TABLA 5: Calidad de Servicio.....	62
TABLA 6: Desempeño laboral.....	71
TABLA 7: Planificación de Recursos Humanos.....	64
TABLA 8: Incorporación.....	65
TABLA 9: Desarrollo de Recursos Humanos	72
TABLA 10: Calidad de Servicio.....	66
TABLA 11: Competencias.....	67
TABLA 12: Eficiencia	73
TABLA 13: Correlación entre Gestión del Potencial Humano y Desempeño Laboral	70
TABLA 14: Correlación entre Planificación de Talento Humano y Calidad de Servicio ...	71
TABLA 15: Correlación entre Incorporación y Calidad de Servicio.....	72
TABLA 16: Correlación entre el Desarrollo y Calidad de Servicio	73
TABLA 17: Correlación entre Planificación de Recursos Humanos y Competencias	74
TABLA 18: Correlación entre la Incorporación y Competencias	75
TABLA 19: Correlación entre el Desarrollo de RR.HH y Competencias	76
TABLA 20: Correlación entre Planificación y Eficiencia.....	77
TABLA 21: Correlación entre Incorporación y Eficiencia	76
TABLA 22: Correlación entre Desarrollo y Eficiencia	79

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 01: Matriz de consistencia.....	91
Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables.....	¡Error! Marcador no definido.5
Anexo 03: Instrumento de recolección de datos.....	916
Anexo 04: Ficha de validación de Juicio de Expertos.....	100
Anexo 05: Cuadro de Nominación de la Correlación según el Coeficiente, (Hernandez, 2003)	103

RESUMEN

Ante la globalización de los servicios financieros, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio, el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las instituciones, que la principal ventaja competitiva de las entidades o empresas se deriva de las personas que laboran en ellas. La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus metas.

La presente investigación se realizó en la agencia principal de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, el estudio se hizo principalmente sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral. El objetivo general de la presente investigación fue: Determinar la relación que existe entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad mencionada.

La información fue recabada utilizando cuestionarios estructurados dirigidos a funcionarios o jefes de áreas y a los empleados, para conocer las opiniones de cada uno, la investigación fue de carácter no experimental y para presentar los resultados se utilizaron cuadros y gráficos, procesados programa estadístico SPSS.

La relación entre las variables de gestión del potencial humano y el desempeño laboral, según los datos obtenidos en el SPSS y el coeficiente de correlación de Spearman tienen una correlación positiva muy baja, siendo esta tendencia también para las dimensiones.

Palabras clave: Potencial humano y desempeño laboral.

ABSTRACT

Given the globalization of financial services, technology development, the great effect of the change, the intense movement in pursuit of quality and productivity checks eloquently in most institutions, the main competitive advantage of the entities or companies is derived from the people who work in them. The organization to achieve its objectives requires a number of resources, these are elements that managed correctly, will allow or facilitate you reach your goals.

This research was conducted at the headquarters of the Cooperative San Pedro de Andahuaylas, the study was done primarily on the management of human talent and its relationship to job performance.

The overall objective of this research was: To determine the relationship between the management of human potential and job performance of workers in the above entity.

The information was collected using structured questionnaires to officials or heads of areas and employees, to hear the views of each research was non experimental basis and to present the results charts and graphs were used, processed SPSS statistical program.

The relationship between the variables Management of Human Potential and job performance, according to the data in SPSS and Spearman correlation coefficient have a very low positive correlation, with this trend also for dimensions.

Keywords: Human Potential and job performance

INTRODUCCIÓN

La importancia de la gestión del potencial humano se refiere a la estrategia que deben aplicar las empresas para poder hacer crecer aquellas capacidades y competencias latentes que tienen los trabajadores y permitirles que a través de sus ideas creativas, conocimientos, actitudes y aptitudes, puedan aportar beneficios al desempeño del negocio y convertirse entonces en personas de alto valor para las mismas.

El Objetivo de la presente investigación es DETERMINAR LA RELACION DE LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS, SEDE PRINCIPAL, APURÍMAC – 2015.

En los capítulos de la presente investigación, se establece los parámetros y procedimientos de investigación.

El presente estudio contiene antecedentes, marco teórico y conceptual, donde se encuentran descritos los conceptos y definiciones. La investigación es de tipo descriptivo correlacional puesto que es un estudio que busca describir, analizar y estudiar la relación entre las variables planteadas; Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral.

La distribución de los contenidos es como sigue:

Capítulo I: Se desarrolla el planteamiento y la formulación del problema, delimitación, justificación y los objetivos de la presente investigación.

Capitulo II: Contiene la fundamentación teórica de la investigación tales como: antecedentes, marco teórico y marco conceptual.

Capitulo III: Contiene la metodología de la investigación.

Capitulo IV: Contiene la presentación de resultados, además de la discusión, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Desde hace años atrás ha existido la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de las organizaciones era el capital, sin embargo, la incapacidad de poder gestionar talentos humanos y mantener una buena fuerza laboral en equipo, es el principal obstáculo para el desarrollo de una organización.

La gestión del talento humano es un área muy delicada, indispensable para una organización, ya que esta puede contribuir a la eficacia organizacional, alcanzar sus objetivos, proporcionar competitividad a la organización.

En los últimos tiempos el valor y la preocupación otorgados del desarrollo del talento humano dentro de una organización ha ido incrementando hasta crear un aspecto clave para el surgimiento de las entidades, sin embargo, aunque se ha evidenciado la importancia cobrada en los últimos años por las personas en las empresas, las organizaciones no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de talento humano y la relación importante que esta tiene con el desempeño laboral, tampoco al problema específico de cómo conseguir que estos talentos tengan más éxito en sus propósitos.

En los últimos años se ha observado el crecimiento masivo de cooperativas de ahorros y créditos, en la ciudad de Andahuaylas, las cuales son entidades financieras con derechos privados, autonomía económica y administrativa, sin fines de lucro, encargadas de ofrecer productos financieros a la población asociada a ellas. Muchas cooperativas, descendieron económicamente, otras se fortalecieron y otras se liquidaron. Este es un claro problema de la ausencia de una buena gestión de talento humano y la relación que tiene con el desempeño laboral de los empleados dentro las organizaciones.

Para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, el descenso económico y la renuncia masiva de socios debe tener como problema principal a una inadecuada gestión del potencial humano y falta de

evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de dicha entidad, cuyas causas principales serían, profesionales mal preparados, ineficiencia ante la competencia profesional, falta de capacitación al personal y escasez de un sistema de monitoreo del personal que labora en la cooperativa, los cuales habrían llevado a tener varios efectos negativos, como la incompetencia laboral, pérdidas económicas, problemas laborales y sociales, y fuga de masiva de socios.

Ante este problema se plantea realizar un estudio respecto a la gestión del potencial humano, para determinar políticas, prácticas necesarias para dirigir aspectos administrativos en cuanto al personal; además se plantea hacer el estudio al desempeño laboral para implementar nuevas políticas de compensación, para tomar decisiones correctas de ascenso o ubicación de puesto e implementar programas de capacitación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. General

¿Cuál es la relación existente entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac - 2015?

1.2.2. Específicos

- a) ¿Cuál es la relación existente entre la Planificación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015?
- b) ¿Cuál es la relación existente entre la Incorporación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015?
- c) ¿Cuál es la relación existente entre el Desarrollo del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015?

- d) ¿Cuál es la relación existente entre la Planificación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015?
- e) ¿Cuál es la relación existente entre la incorporación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015?
- f) ¿Cuál es la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015?
- g) ¿Cuál es la relación existente entre la planificación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.
- h) ¿Cuál es la relación existente entre la incorporación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015?
- i) ¿Cuál es la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015?

1.3. Delimitación de la Investigación

El estudio está delimitado a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, agencia principal, de la Provincia de Andahuaylas en la Región Apurímac.

Se aplicó el instrumento de recojo de información a los trabajadores de la cooperativa en el mes de Noviembre del año 2015.

Los temas ejes en los que se sustenta la presente investigación son la gestión del potencial humano y desempeño laboral.

1.4. Justificación

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, tomamos a las personas como los recursos activos de las organizaciones. La gestión del talento humano es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para alcanzar sus objetivos.

La Cooperativa de Ahorros y Créditos San Pedro agencia principal. A través de su larga experiencia crediticia busca mejorar la satisfacción de las necesidades de su segmento de mercado (personas con escasos recursos económicos y mypes), con lo que la entidad hará efectivo la buena gestión de talento humano y la relación que esta tiene con el desempeño laboral.

La deficiencia en la gestión del talento humano dentro de la cooperativa de ahorro y créditos ha ido afectando negativamente el crecimiento económico y el desempeño de los trabajadores, generando desinterés por el trabajo, falta de compromiso y un desorden en el desarrollo de actividades del personal, poniendo en riesgo la óptima producción y el funcionamiento de la cooperativa.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Determinar la relación que existe entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.

1.5.2. Específicos

- a) Determinar la relación existente entre la planificación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.
- b) Determinar la relación existente entre la incorporación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de

Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.

- c) Determinar la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.
- d) Determinar la relación existente entre la planificación del desarrollo del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.
- e) Determinar la relación existente entre la incorporación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.
- f) Determinar la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.
- g) Determinar la relación existente entre la planificación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.
- h) Determinar la relación existente entre la incorporación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.
- i) Determinar la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Sede Principal, Apurímac – 2015.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la investigación

En el 2012, Yessika Mischell Mejía Chan, en su trabajo de tesis intitulado Evaluación del Desempeño Laboral en los Agentes de Servicio Telefónico en la Ciudad de Quetzaltenango; Logró demostrar que la evaluación del desempeño laboral es de gran importancia para identificar en qué medida el agente está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño. Logró identificar por medio de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño que son cinco competencias fundamentales las que determinan el éxito del puesto de trabajo de los agentes. Como resultado de la evaluación del desempeño se logró determinar que los agentes de la empresa tienen un rendimiento superior en la competencia del nivel de inglés, y en la competencia eficiencia se logró detectar un porcentaje significativo que muestra que los agentes están por debajo de lo requerido por el puesto de trabajo. Se logró evaluar el desempeño laboral, la cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

Erick Anibal de la Cruz Ordoñez (2011), en su Investigación Gestión del talento Humano, Mejora el Desempeño Laboral, realizado en Ecuador, concluye: Que, la Gestión del Talento Humano mejoró el desempeño del personal de la Empresa, lo que se refleja en el aumento de producción. Los trabajadores demuestran que se sienten identificados con la empresa y tienen claro los objetivos y metas que esta persigue; además manifiestan exactitud y esmero en las tareas que realizan diariamente. La capacitación técnica ofrecida a los empleados mejoró los conocimientos y se observa que estos fueron asimilados correctamente. Esto se ve reflejado en que la gran mayoría comprende fácilmente las situaciones y resuelve problemas con mayor agilidad. Se mejoró la capacidad de los trabajadores

para trabajar en equipo, lo que desarrolló el sentido de cooperación, por lo cual ahora saben dar soluciones a los problemas que enfrentan diariamente. La calidad del servicio al cliente que ofrece la organización incrementó, tanto internamente como externamente. La comunicación interna y externa se vio mejorada, lo que facilitó el desarrollo de la planificación propuesta mensualmente. Se logró distribuir el trabajo en el área operativa en dos grupos, el primero de ensamblaje mecánico y el segundo de ensamblaje eléctrico. Se definió las actividades que cada trabajador debe cumplir y el orden estructural de la empresa, evitando la acumulación de trabajo, optimizando recursos. El proceso de inducción y la elaboración del Manual de Funciones produjeron excelentes resultados, esclareciendo las funciones específicas de cada puesto trabajo. La elaboración del Reglamento Interno de la empresa y su sociabilización esclareció los derechos y obligaciones de los trabajadores y del empleador.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Concepto gestión del potencial humano

Según Chiavenato (2009) define la gestión de talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Para Gonzales Rodriguez (2006), es el conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que esta pueda conseguir sus objetivos.

Según Simon I, Valle Cabre, Susan E, Jackson y Randall S, Shuler (2007), son aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de recursos humanos y que afecten al comportamiento de los individuos a medio o largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Para llevar a la práctica la gestión estratégica de los recursos humanos deben cumplirse ciertas condiciones:

- La empresa debe tener definida una estrategia general e identificadas las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes.
- Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.
- Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
- La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.
- Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
- Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollara su actividad

2.2.2. Aspectos fundamentales de la gestión del potencial humano

Chiavenato (2009), considera a las personas:

- Como seres Humanos.- Porque están dotados de personalidad propia y profundamente diferente entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidad y competencias indispensables para la debida administración de los demás recurso de la organización. Las personas como individuos y no como simples recursos humanos.
- Como activadores inteligentes de los recursos organizacionales.- Son como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla del

talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

- Como asociadas de la organización.- Capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de obtener rendimiento de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión solo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en la que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión, de ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. Las personas como asociados activos de la organización y no como simples sujetos pasivos de ella.
- Como talentos proveedoras de competencias.- Las personas como elementos vivos y portadoras de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías, para equiparse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
- Como capital humano de la organización.- Como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

2.2.3. Objetivos de la gestión del talento humano.

Para Chiavenato (2009), los objetivos ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. La función de los recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se

obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la Administración de Recursos Humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión. Entre alguno de los objetivos tenemos:

- Proporcionar competitividad a la organización.- Significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados. En el nivel macroeconómico, la competitividad es el grado en que una organización puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que tengan aceptación en los mercados internacionales, mientras garantiza simultáneamente mantener y aumentar las ganancias a sus empleados.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.- Es cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la administración de recursos humanos es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa, las personas. Dar reconocimiento a las personas constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño. Los objetivos deben ser claros, así como el método empleado para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.- Anteriormente se hacía énfasis en las necesidades de la organización; hoy, a pesar de las computadoras y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en la empresa y esto

requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa. Se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.- Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de calidad de vida trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.
- Administrar el cambio.- En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de la administración de Recursos Humanos deben saber cómo enfrentar los cambios si quieren contribuir a su organización, estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que importen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsables.- Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración de recursos humanos. Tanto las personas como las

organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino lo es, en especial, para las personas que trabajan allí.

Según (Montes Alonso & Gonzales Rodríguez, 2006) los objetivos básicos de la gestión de recursos humano:

- Adecuar las normas a las personas que componen las empresas.
- Adecuar las personas a las realidades del entorno.
- Lograr que la empresa sea flexible y por tanto tenga capacidad de respuesta.
- Conciliar los intereses de la empresa con los de las personas que trabajan en ella.
- Contribuir, a través de todos los medios de los que dispone, a la consecución de los objetivos de la empresa.

2.2.4. Procesos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2009), hace referencia que la gestión del talento humano implica varias actividades: Planeación de Recursos Humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección , orientación y motivación de personas , evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo , relaciones sindicales , seguridad , salud y bienestar , etc. Todas ellas implican seis procesos en general que está muy relacionados entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de su utilización. Considera los siguientes procesos:

- Incorporación de Personas.- Procesos utilizados para incluir a nuevas personas en la empresa .Pueden denominarse procesos para proveer y bastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal:

- Procesos para organizar a las personas.- Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y diseño de puestos, el análisis y descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación de desempeño.
- Proceso para recompensar a las personas.- Son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- Procesos para desarrollar a las personas.- Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye la formación y desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, Incluyen entrenamiento y desarrollo. El aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- Procesos para retener a las personas.- Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la cultura organización, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- Proceso para auditar a las personas.- Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen banco de datos y sistemas de información administrativa.

2.2.5. Conceptos de reclutamiento

En 2009, Chiavenato, refiere que, el proceso de reclutamiento, atrae a candidatos al mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. El reclutamiento tal como ocurre con el

proceso de comunicación, es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en si interior, en el exterior o en ambos contextos.

Según Gómez & Cardy, (2005), el reclutamiento tiene como objetivo atraer a candidatos cualificados para un puesto de trabajo. Porque atraer candidatos que no están cualificados es un costoso derroche de tiempo. La información sobre aspirantes sin la cualificación necesaria debe ser procesada, y quizás el propio candidato puede ser sometido a pruebas o entrevistas antes de que se pueda detectar que no está cualificado. Para evitar estos costos de dinero y de tiempo, las actividades de reclutamiento deberían dirigirse exclusivamente hacia los candidatos que disponen de las cualificaciones mínimas para el puesto de trabajo en cuestión. Para alcanzar los objetivos del proceso de reclutamiento se requiere la identificación de las cualificaciones necesarias para un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo.

El reclutamiento interno o dentro de la organización, es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Y el reclutamiento exterior o fuera de la organización es encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización.

Entre las fuentes de reclutamiento sugiere: anuncios, solicitudes y currículos, anuncios en internet, recomendaciones de los empleados,

agencias, colegios profesionales, sindicatos, etc. (Bohlander, Senell, Sherman, 2004)

2.2.5.1. Reclutamiento interno y externo

Para Chiavenato (2009), el reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y por tanto fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas.

El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en ese momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel), pero que implica otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desee buscar. El reclutamiento interno y externo contribuye a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuerte para los reclutamientos futuros.

Según, Mondy, Wayne y Roberth, (2010), consideran que el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la

organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

Este se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complicados, pero en la misma área de actividad de la persona), y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización). En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascensos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los tableros y boletines de la empresa.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.

Continúa definiendo el autor que el reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos. Su campo de acción es inmenso y sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos, por esta razón, el reclutamiento externo no utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización.

Entre las fuentes de reclutamiento externo están los siguientes:

- Candidatos espontáneos: son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "currículo vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la empresa: en ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarla. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa: los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - Indicar el título de la posición y el área
 - No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
 - Detallar requerimientos en: (experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
 - Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
 - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.

2.2.6. Ventajas y desventajas de la gestión del talento humano

Chiavenato (2009) cita las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Aprovechar mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
- Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas:

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterado al patrimonio humano actual de la organización.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanistas.
- Mantiene conservado la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Para Mondy, Wayne y Roberth, (2010), entre las ventajas y desventajas del reclutamiento interno se encuentran:

Ventajas:

- Es una gran fuente de motivación: el empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la empresa: la organización ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”.
- Es más económico: la empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios, y

costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.

- Es más rápido: sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo. Desarrolla una sana competencia: teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

Desventajas:

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidad a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

2.2.7. Selección de personal

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital

intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2009)

La selección es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades. Las cualidades requeridas para desempeñar con eficacia el puesto de trabajo se basan en el análisis del puesto, consistente en el estudio sistemático y de síntesis del mismo. Basándose en las puntuaciones de los candidatos en diferentes pruebas y en las impresiones que los entrevistadores hayan tenido de ellos, los directores deciden a quien se le ofrecerá el puesto y quién no. El proceso de selección a menudo del establecimiento de puntuaciones mínimas; los aspirantes que obtengan puntuaciones por debajo de estos niveles se consideran no válidos (Gómez, Balkin y Cardy, 2005).

La socialización incluye la integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad en la va a trabajar. Es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento. La socialización es lo que hace que un nuevo empleado se sienta como un extraño o como un miembro del equipo.

La selección de personal, es el procedimiento para encontrar la persona adecuada que cubra el puesto de trabajo adecuado (Montealegre y López 2004).

Montes y Rodríguez (2006) refieren que, es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

Existen dos conceptos referentes al proceso de selección de personal:

- utilización de sus cualidades. El proceso de selección gira entorno Selección como eliminación, se trata de elegir a aquella persona que se considere más apta para el desempeño del puesto de trabajo, eliminando a los considerados no aptos. El proceso de selección gira en torno al puesto de trabajo.
- Selección como criba: se trata de elegir el trabajo que mejor se adapte al perfil de una persona determinada, garantizando de este modo la correcta adecuación de la persona con puesto, así como una mejor a la persona.

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2009).

La selección es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades. Las cualidades requeridas para desempeñar con eficacia el puesto de trabajo se basan en el análisis del puesto, consistente en el estudio sistemático y de síntesis del mismo. Basándose en las puntuaciones de los candidatos en diferentes pruebas y en las impresiones que los entrevistadores hayan tenido de ellos, los directores deciden a quien se le ofrecerá el puesto y quién no. El proceso de selección a menudo del establecimiento de puntuaciones mínimas; los aspirantes que

obtengan puntuaciones por debajo de estos niveles se consideran no válidos (Gómez, Balkin y Cardy, 2005).

La socialización incluye la integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad en la va a trabajar. Es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento. La socialización es lo que hace que un nuevo empleado se sienta como un extraño o como un miembro del equipo.

Selección de personal, es el procedimiento para encontrar la persona adecuada que cubra el puesto de trabajo adecuado (Montealegre y López, 2004).

2.2.8. Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir a las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimientos capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación (Chiavenato, 2009).

- La entrevista de selección.- la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y por otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplica a ella determinados estímulos (entradas) con el fin de observar sus reacciones (salidas) para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos.

- Pruebas de conocimiento.- Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos .buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador o del operador de maquinarias. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimiento y de capacidades. De ahí la necesidad de aplicación, amplitud y organización. En razón de su forma de aplicación, las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución.

- Pruebas orales. Funciona casi como una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas.

- Pruebas escritas. Son las que, por lo general, se realizan en las escuelas y las universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.

- Pruebas de realización. Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son informes y con tiempo determinado, como una prueba de mecanografía, de diseño, de maniobra de vehículo, de fabricación de una pieza o de un trabajo en la computadora.

- Pruebas psicológicas.- Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condición estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. Por eso las pruebas

psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

- a) Pronóstico.- Se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para proveer el desempeño en el puesto.
- b) Validez. Se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante. Una prueba sin validez no sirve porque mide cosas que no se pretende medir.
- c) Precisión.- Se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de las medidas y la ausencia de discrepancias en la medición. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

2.2.9. Principios de la selección de personal

Montealegre y López (2004) citan algunos principios de la selección del personal, entre ellos:

- Colocación.- Incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades y actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización, así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen candidato por otras características personales que se mencionaran más adelante, es necesario descubrir otras habilidades que pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación de la misma.
- Orientación.- En caso de que no se aceptado el candidato, es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo o incrementar sus recursos a través de una escolaridad adecuada.

- **Ética profesional.-** Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato, el hecho de no ser aceptado, en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el que tiene más capacidad de la necesaria, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustración para el candidato y que, por tanto, pueden convertirse en fuente de frustración para el candidato y que puede afectar negativamente a la organización.

2.2.10. Elementos de la selección técnica

Montealegre y López (2004), citan los elementos de la selección, entre ellos:

- **Vacante.-** El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende con tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación o debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente, y solo en caso de no ser posible se solicita que se cubra.
- **Análisis y evaluación del puesto.-** Recibida la petición del personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagar. En caso de no existir dicho análisis y evaluación deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagara.
- **Inventario de recursos humanos.-** Consiste en la localización, dentro del inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conoce la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo

de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique de uno o varios ascensos.

- Fuentes de reclutamiento:
 - Fuentes internas. Es la fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a los propios personales.
 - Fuentes externas. Son las agencias de empleo, medios de comunicación, publicitarios, universidades, bolsa de trabajo, etc.
- Solicitud de empleo.- Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se tenga de la organización. Determina el área donde serán recibidos los candidatos se procede a complementar la solicitud de empleo, que abarca básicamente en los datos personales como nombre. Edad, sexo, estado civil, DNI, domicilio, hatos familiares, experiencias ocupacionales, puesto, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. La solicitud de empleo deberá estar diseñados de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad. En caso afirmativo se procede a una entrevista.
- La entrevista.- Pretende detectar a grandes rasgos y en el mínimo tiempo posible los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.) con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse al candidato sobre la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, etc., a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.
- Pruebas psicológicas.- Esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valorización de la habilidad y potencialidad del individuo, así

como de su capacidad de relación con requerimiento del puesto y las posibilidades de futuro.

- Examen médico de admisión.- Se pretende determinar qué tipo de trabajo está mas de acuerdo con las capacidades del solicitante. Con esto se cumplirán una serie de metas particulares:
 - Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
 - Detectar posibles enfermedades que repercutan en el desarrollo de las funciones del puesto en trabajo.
 - Adecuar la capacidad física del trabajador al puesto de desempeñar.
 - Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.
- Estudio socioeconómico.- El estudio socioeconómico trata de cubrir tres áreas
 - proporcionar una información de la actividad social familiar, para así conocer las posibles situaciones conflictivas que incluirán directamente en el rendimiento del trabajo.
 - Conocer detalladamente la actitud, responsabilidad u eficacia en el trabajo en razón a las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
 - Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada de manera general, las áreas se exploran son:
 - Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, estudios, antecedentes penales.
 - Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres de los hermanos, esposas, de los hijos.

- Antecedentes labores: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento.

2.2.11. Concepto de desempeño laboral

Chiavenato (2007), define como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informe de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

Amorós (2007) refiere que, es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Werther, William y Keith (2000) refieren que, la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna

Gómez; Balkin y Cardy (2005), plantea: es la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.

- La identificación consiste que áreas de trabajo debe estudiar el director a la hora de medir el rendimiento. Para que la identificación se pueda

justificar, tanto desde el punto de vista racional como desde el legal, se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan de ver con el rendimiento

- La medición, elemento principal del sistema de evaluación consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto. Para que sea buena, la medición deberá ser coherente en toda la empresa.
- La gestión es el objeto primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación deberá ser algo más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen unos niveles altos de rendimiento.

2.2.12. Factores que influyen en el desempeño laboral

En 2007, Chiavenato, afirma que son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Entre algunos factores menciona:

- Satisfacción del trabajo.- Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom (1991:2003) plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los

pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- Autoestima.- La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.
- Trabajo en equipo.- Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.
- Capacitación del trabajador.- Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos

con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible, los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

- Evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avances, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc, y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones en ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permiten mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio ‘para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

2.2.12.1. Puntos fundamentales de la evaluación del desempeño

Según manifiestan Werther y Keith (2000), toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber

cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **Recompensas.-** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por mérito.
- **Realimentación.-** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actividades y competencias.
- **Relaciones.-** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que tan bien evalúa su desempeño.
- **Potencial de desarrollo.-** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.

2.2.13. Beneficios de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si

existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humano (Guerrero, 1996).

Además, Chiavenato (2007), considera que, cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son:

Beneficios para el Gerente.-

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con los subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado.-

- Conocer las reglas del juego, o sea, cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el

propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

Beneficios para la organización.-

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cual es contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesiten reciclarse y perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.14. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Guerrero (1996) Propone, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

2.2.15. Métodos de evaluación

Dessler (1989), manifiesta que, el objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor. La evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

También la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

La evaluación 360° compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

Los métodos propuestos son:

- Método de la escala gráfica de calificaciones: La escala gráfica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para

evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán.

Por consiguiente, las calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

- Método de clasificación alterna: Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.
- Método de la comparación por pares: El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características.

A continuación indicaría para cada característica cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.

- El método de la distribución forzada: Se colocan porcentajes pre-determinados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

- Métodos de los incidentes críticos: Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases: En la fase uno, observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas. En la fase dos, registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso). Y en la fase tres, investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede

anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados. Aspectos negativos Aspectos positivos. a) Trabajo lento a) Trabaja rápidamente. b) Pierde tiempo durante la jornada b) Economiza tiempo en el expediente del trabajo. c) No inicia su tarea prontamente d) Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.

- Las formas narrativas: Algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal; tales como el plan para mejorar el desempeño que usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos. Se requiere que el supervisor de la persona 1). Califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación y Anote ejemplos críticos en un plan para mejorar, diseñado para ayudar al empleado a entender dónde tuvo un buen o mal desempeño y dónde tiene que mejorar.
- Escalas de estimación ancladas: Una escala de estimación anclada a conductas combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Sus defensores sostienen que produce evaluaciones más justas y mejores que los otros instrumentos que hemos presentado en esta narrativa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.

3.1.2. Hipótesis específicos

- a) Existe relación entre la planificación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.
- b) Existe relación entre la incorporación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.
- c) Existe relación entre el desarrollo del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.
- d) Existe relación entre la planificación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.
- e) Existe relación entre la incorporación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.
- f) Existe relación entre el desarrollo del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.

- g) Existe relación entre la planificación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.
- h) Existe relación entre la incorporación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.
- i) Existe relación entre el desarrollo del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.

3.2. Variables

3.2.1. Variable 01

La Gestión del Potencial Humano es la variable uno porque determina el cumplimiento de metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas.

3.2.2. Variable 02

Se designa “desempeño laboral” como la variable dos, porque esta tomará diferente resultado de acuerdo a la relación que existe con la variable independiente.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de la Variable 01

VARIABLE 01	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión del Talento Humano	(Chiavenato, 2009) define la gestión de talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.	Planificación	Análisis de puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
			Organización	
			Presupuesto	
		Incorporación	Reclutamiento	
			Selección	
			Inducción	
		Desarrollo	Formación laboral	
			Capacitación	
			Desarrollo profesional	

Fuente: Idalberto Chiavenato.

Tabla 2: Operacionalización de la Variable 02

VARIABLE 01	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Desempeño Laboral	<p>Chiavenato, 2009; Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona</p>	Calidad de servicio	Satisfacción del cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
			Cortesía con el cliente	
			Calidad de atención	
		Competencias	Conocimiento	
			Habilidad para relacionarse	
			Habilidad para comunicación	
		Eficiencia	Determinar necesidades	
			Resuelve problemas	
			Hace preguntas y recopila información	

Fuente: Idalberto Chiavenato.

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque

Es una investigación Cuantitativo

3.4.2. Tipo de investigación

Se utilizó la investigación no experimental. Según (Carrasco Díaz S ,2005), en su texto Metodología de la Investigación Científica, define a la Investigación No Experimental, de la siguiente forma: “son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”.

3.4.3. Diseño de investigación

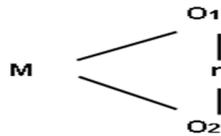
Se utilizó el diseño no experimental del tipo descriptiva correlacional:

Diseño descriptivo: Según (Carrasco Díaz S ,2005) en su texto, Metodología de la Investigación Científica define lo siguiente: “este diseño se utilizan para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo”.

Diseño correlacional: Según (Carrasco Díaz S, 2005) en su texto, Metodología de la Investigación Científica define: que el diseño correlacional tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia.

Diseño específico: Correlacional

Esquema de diseño específico:



Dónde:

O1 = Información de lo que ya acaeció: Gestión del Talento Humano

O2 = Información actual: Desempeño laboral

r = relación

3.5. Población y Muestra

A continuación se menciona cuáles son los fenómenos a estudiar:

3.5.1. Población objetiva y accesible:

La población objetiva, es el conjunto de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas de la agencia principal para el periodo 2015.

- Número de trabajadores: 52

Entonces la población accesible o el universo, fue equivalente a 52 individuos.

3.5.2. Muestra:

Se propone formula del tipo probabilístico aleatorio simple (Suarez, 2001, estadística básica).

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

Donde:

n = Muestra

N = Población

p = Tasa posible de ocurrencia

q = Tasa posible de no ocurrencia
E = Nivel de significancia
Z = Nivel de Confianza

Reemplazando los valores se tiene una muestra de:

n = ?
N = 52
p = 0.5
q = 0.5
E = 0.05
Z (95%) = 1.96

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 50}{0.05^2 (50 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 46 trabajadores

De los 46 trabajadores, se aplicó el 50% para la variable 1 y los otros 50% para la variable 2, distribuidos de la siguiente forma:

- 23 dirigido a empleados (variable 01)
- 23 dirigido a los jefes de áreas, unidades (variable 02)

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnica de Recolección de Datos.

La encuesta, fue la técnica que se utilizó para la recolección de datos.

3.6.2. Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento a aplicar para la obtención de la información por escrito, objeto del presente estudio de investigación fue "El cuestionario".

3.7. Métodos de Análisis de Datos

El procesamiento de datos para la realización de la presente investigación se efectuó con estadística descriptiva, elaborándose cuadros estadísticos y gráficos

sobre los resultados que se obtenga de las encuestas de acuerdo a las muestras determinadas. Así como el alfa cronbach, para medir fiabilidad y spearman para medir la correlación, se recurrirá al estadígrafo SPSS versión 22. Del mismo modo se aplicará la tabla presentado por (Hernández, 2003) para designar el tipo de correlación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados encontrados, en dos niveles, en primer lugar el análisis es descriptivo de los datos generales y en segundo lugar el análisis es inferencial realizado mediante el tratamiento estadístico en el programa SPSS 22.

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Resultados de análisis de fiabilidad

Tabla 3: Gestión de Potencial Humano

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,820	27

Fuente: elaboración propia

El alfa de Cronbrach de la variable 01, gestión del potencial humano, se aproxima al valor máximo 1, por lo tanto garantiza la fiabilidad de la investigación.

Tabla 4: Desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	27

Fuente: elaboración propia

El alfa de Cronbrach de la variable 02, desempeño laboral, se aproxima al valor máximo 1, por lo tanto garantiza la fiabilidad de la investigación.

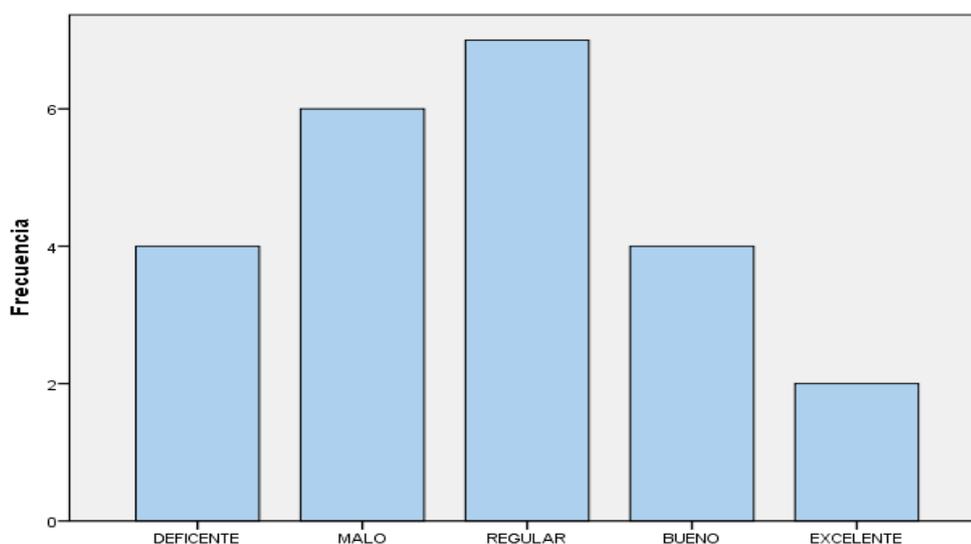
4.1.2. Resultados de porcentajes de las variables y dimensiones

Tabla 5: Gestión de Potencial Humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	4	17,4	17,4	17,4
	MALO	6	26,1	26,1	43,5
	REGULAR	7	30,4	30,4	73,9
	BUENO	4	17,4	17,4	91,3
	EXCELENTE	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cooperativa San Pedro

Gráfico 1: Gestión de potencial humano



Fuente: Cooperativa San Pedro

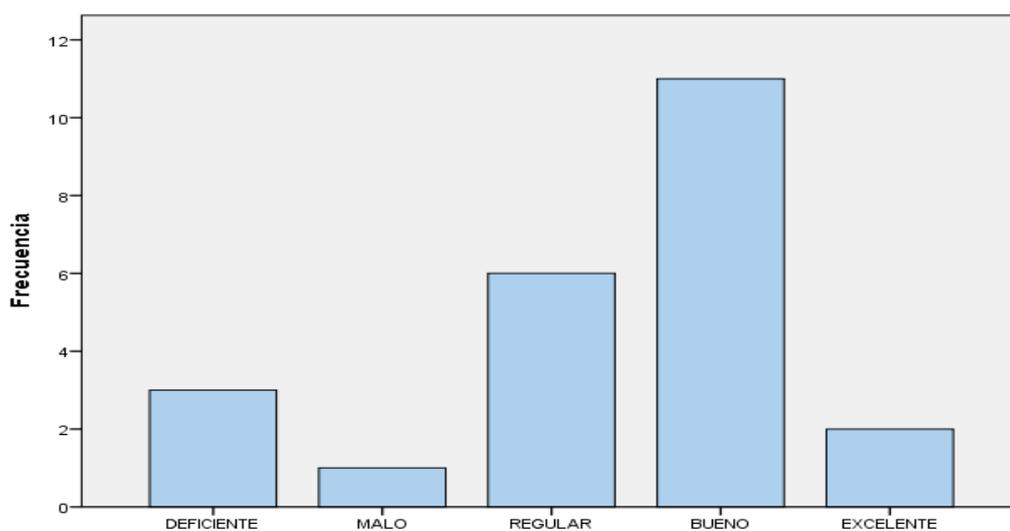
De la tabla 5 y del gráfico 1, podemos observar lo siguiente: Los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro, de Andahuaylas, responden que el análisis de gestión de potencial humano es regular en un porcentaje de 30.4%.

Tabla 6: Desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	3	13,0	13,0	13,0
	MALO	1	4,3	4,3	17,4
	REGULAR	6	26,1	26,1	43,5
	BUENO	11	47,8	47,8	91,3
	EXCELENTE	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cooperativa San Pedro

Gráfico 2: Desempeño laboral



Fuente: Cooperativa San Pedro

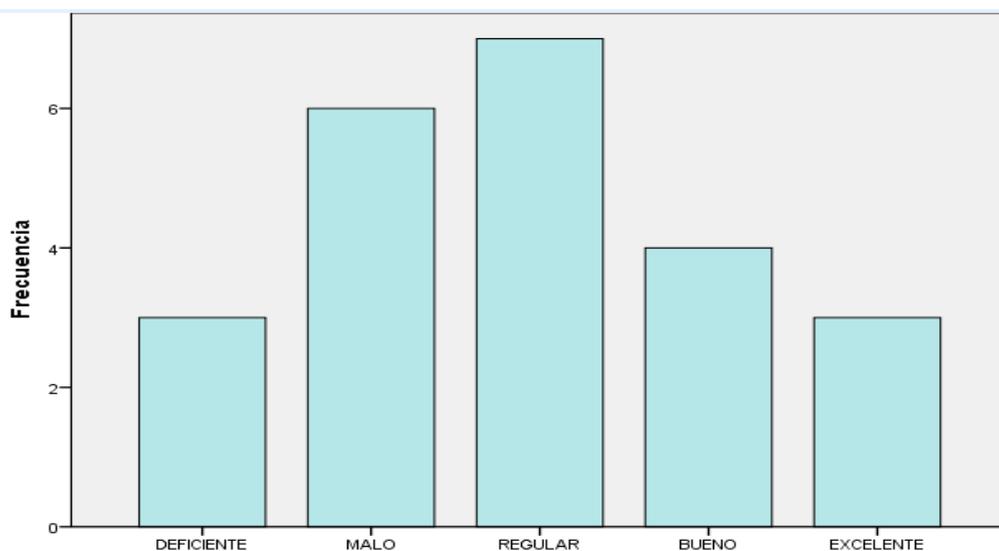
De la tabla N° 6 y del gráfico N° 2, podemos afirmar que los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro, de Andahuaylas, responden que el desempeño laboral es bueno en un 47.8%.

Tabla 7: Planificación de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	3	13,0	13,0	13,0
	MALO	6	26,1	26,1	39,1
	REGULAR	7	30,4	30,4	69,6
	BUENO	4	17,4	17,4	87,0
	EXCELENTE	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cooperativa San Pedro

Gráfico 3: Planificación



Fuente: Cooperativa San Pedro

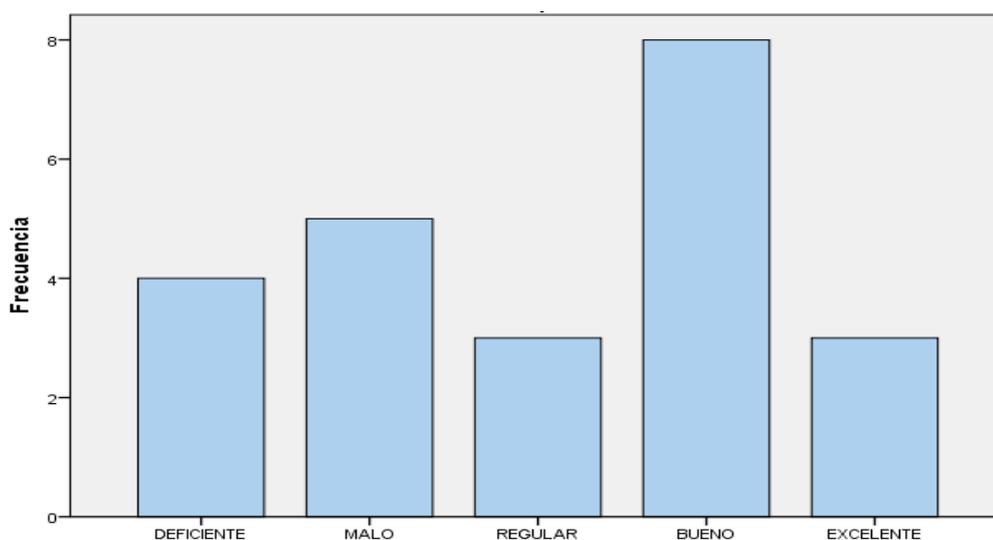
De la tabla 7 y del gráfico 3, podemos afirmar que la planificación de talento humano se clasifica (determina) como regular en un 30.4% y del total de encuestados.

Tabla 8: Incorporación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	4	17,4	17,4	17,4
	MALO	5	21,7	21,7	39,1
	REGULAR	3	13,0	13,0	52,2
	BUENO	8	34,8	34,8	87,0
	EXCELENTE	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cooperativa San Pedro

Gráfico 4: Incorporación



Fuente: Cooperativa San Pedro

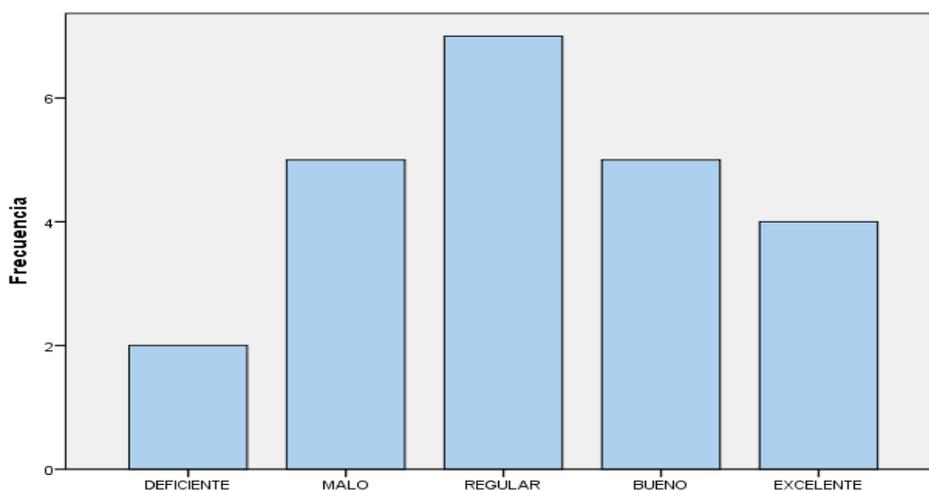
De la tabla 8 y del gráfico 4, podemos afirmar que la dimensión de incorporación, según los empleados se percibe como bueno y malo, donde: Los encuestados (empleados) que manifiestan que la incorporación de talento humano es bueno en un 34.8%, pero a la vez mala en un 21.7% del total de encuestados según tipo.

Tabla 9: Desarrollo de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	2	8,7	8,7	8,7
	MALO	5	21,7	21,7	30,4
	REGULAR	7	30,4	30,4	60,9
	BUENO	5	21,7	21,7	82,6
	EXCELENTE	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cooperativa San Pedro

Gráfico 5: Desarrollo de recursos humanos



Fuente: Cooperativa San Pedro

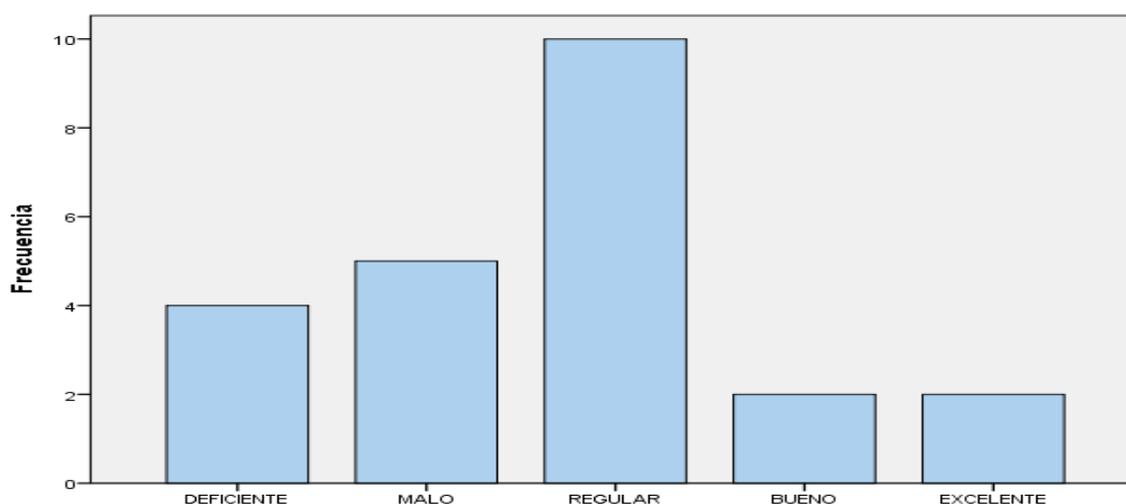
De la tabla 9 y del gráfico 5, podemos observar que el desarrollo se clasifica (determina) como regular en un 30.4% del total de encuestados según tipo.

Tabla 10: Calidad de Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	4	17,4	17,4	17,4
	MALO	5	21,7	21,7	39,1
	REGULAR	10	43,5	43,5	82,6
	BUENO	2	8,7	8,7	91,3
	EXCELENTE	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cooperativa San Pedro

Gráfico 6: Calidad de servicio



Fuente: Cooperativa San Pedro

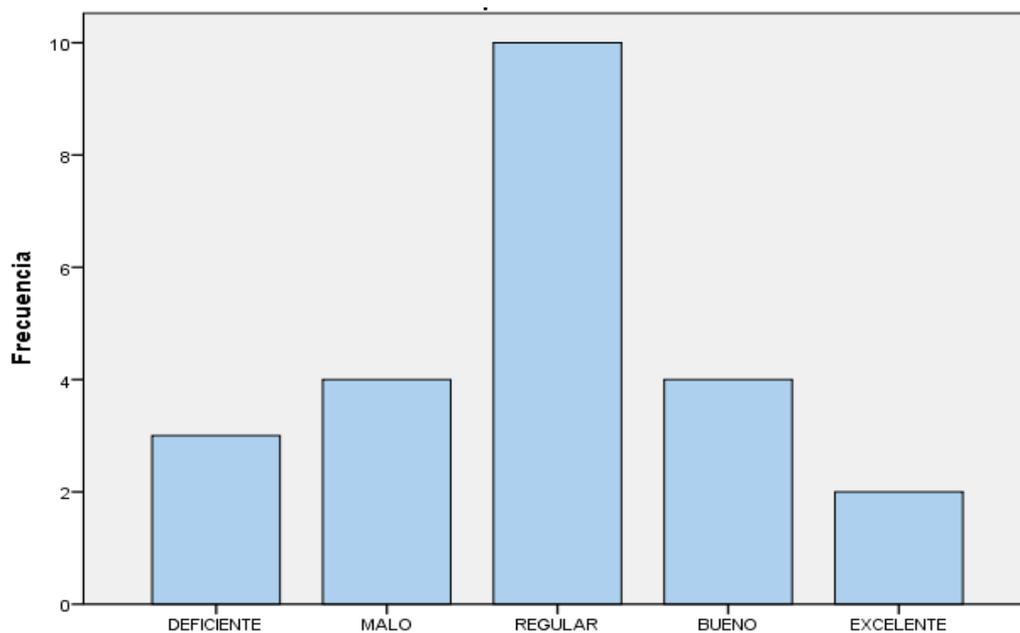
De la tabla 10 y del gráfico 6, podemos observar que la calidad de servicio se clasifica (determina) como regular y la vez malo, donde: Los encuestados (trabajadores Jefes) que manifiestan que la calidad de servicio es regular en un 43.5%, pero a la vez y malo en un 21.7% del total de encuestados según tipo.

Tabla 11: Competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	3	13,0	13,0	13,0
	MALO	4	17,4	17,4	30,4
	REGULAR	10	43,5	43,5	73,9
	BUENO	4	17,4	17,4	91,3
	EXCELENTE	2	8,7	8,7	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Fuente: Cooperativa San Pedro

Gráfico 7: Competencias



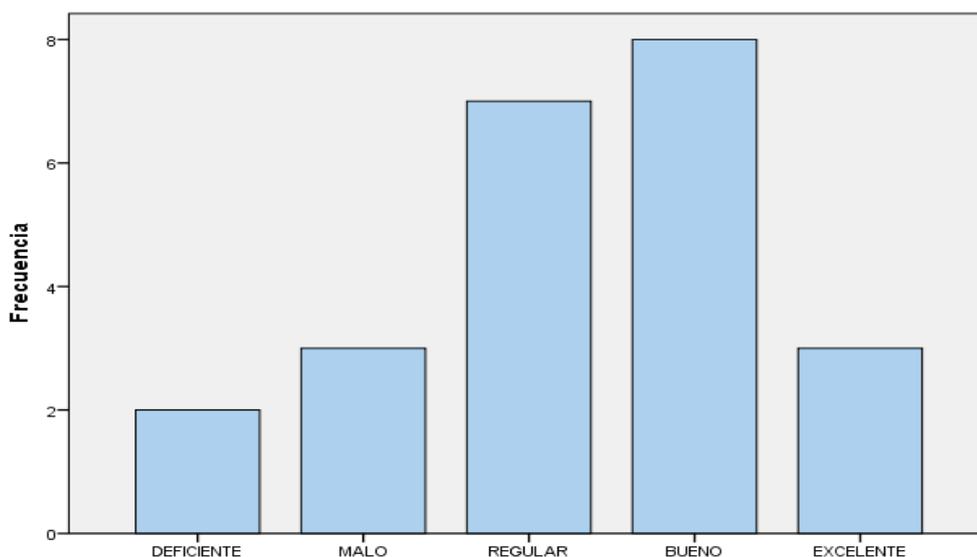
De la tabla 11 y del gráfico 7, podemos observar que la competencia determinan como regular en un 43.5% del total de encuestados según tipo.

Tabla 12: Eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE	2	8,7	8,7	8,7
	MALO	3	13,0	13,0	21,7
	REGULAR	7	30,4	30,4	52,2
	BUENO	8	34,8	34,8	87,0
	EXCELENTE	3	13,0	13,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

fFuente: Cooperativa San Pedro

Gráfico 8: Eficiencia

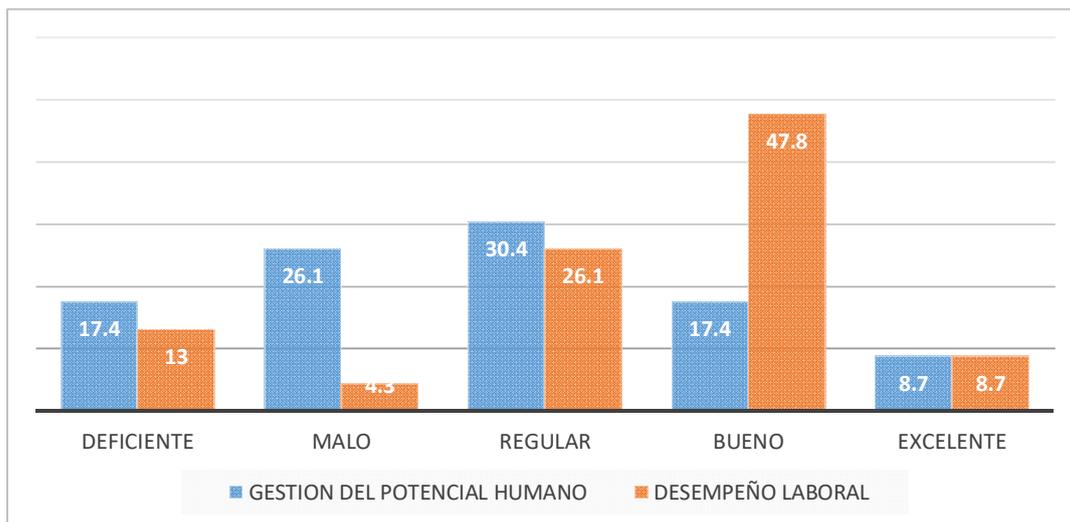


Fuente: Cooperativa San Pedro

De la tabla 12 y del gráfico 8, podemos observar que la eficiencia determinan como bueno en un 34.8% del total de encuestados según tipo.

4.1.3. Resultados de la relación entre variables y dimensiones

Gráfico 9: Gestión del potencial humano y desempeño laboral



Fuente: Cooperativa San Pedro

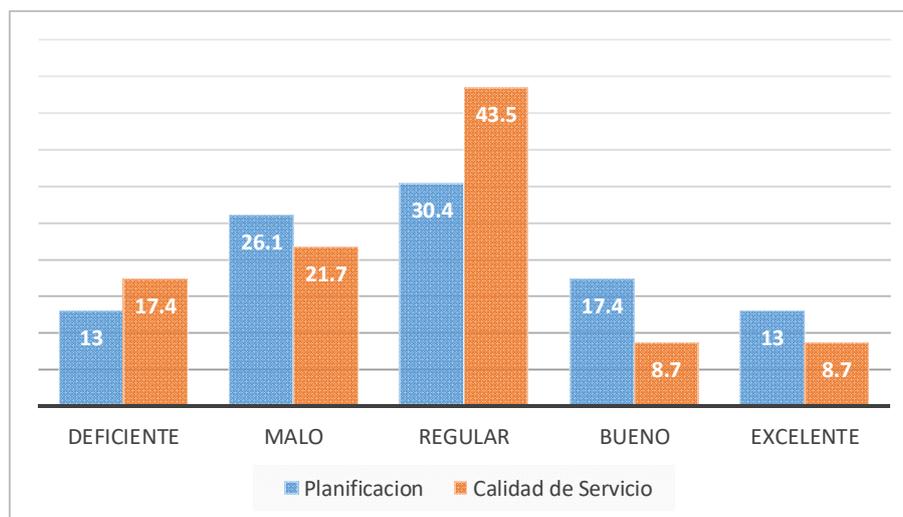
Tabla 13: Correlación entre Gestión del Potencial Humano y Desempeño Laboral

			Gestión del potencial humano	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,146
		Sig. (bilateral)	.	,506
		N	23	23
	Desempeño Laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	,146	1,000
		Sig. (bilateral)	,506	.
		N	23	23

Fuente: Cooperativa San Pedro

Como se aprecia en la tabla 13, el valor "sig." es de 0.506, mayor al nivel de significancia 0.05, por consiguiente, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación positiva muy baja, entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

Gráfico 10: Planificación de talento humano y calidad de servicio



Fuente: Cooperativa San Pedro

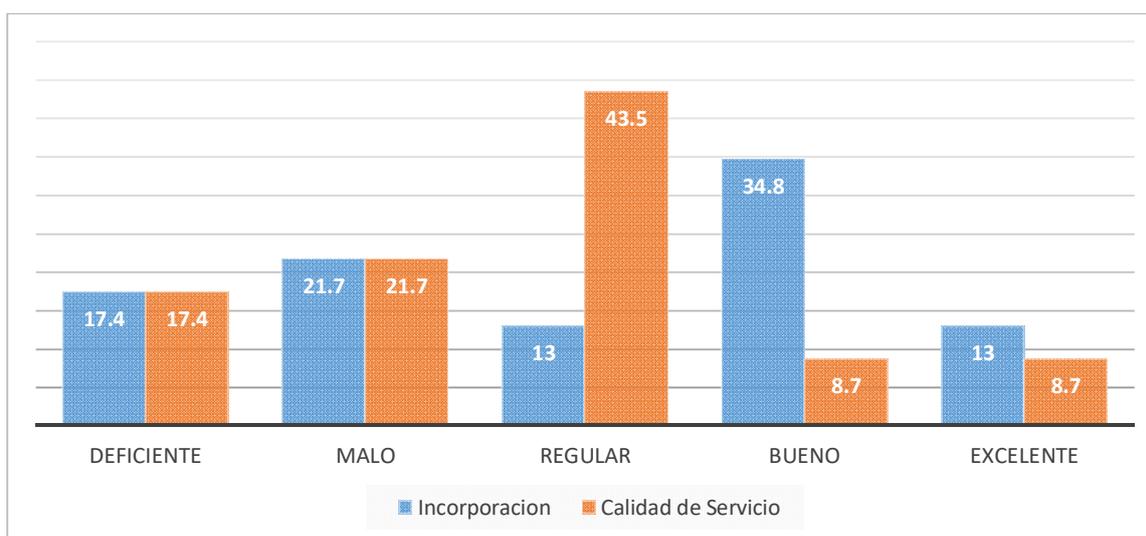
Tabla 14: Correlación entre Planificación de Talento Humano y Calidad de Servicio

			Planificación (agrupado)	Calidad de servicio (agrupado)
Rho de Spearman	Planificación (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,020
		Sig. (bilateral)	.	,929
		N	23	23
	Calidad de servicio (agrupado)	Coefficiente de correlación	,020	1,000
		Sig. (bilateral)	,929	.
		N	23	23

Fuente: Cooperativa San Pedro

Como se aprecia en la tabla 14, el valor “sig.” es de 0.929, mayor al nivel de significancia 0.05, entonces, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación positiva baja, entre la planificación y la calidad de servicio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

Gráfico 11: Incorporación y calidad de servicio



Fuente: Cooperativa San Pedro

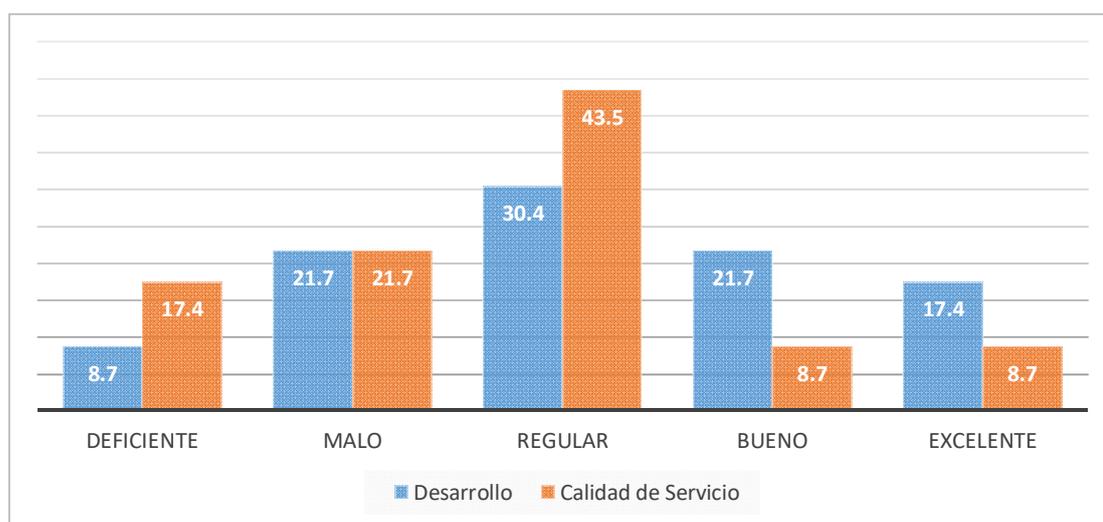
Tabla 15: Correlación entre Incorporación y Calidad de Servicio

			Incorporación (agrupado)	Calidad de servicio (agrupado)
Rho de Spearman	Incorporación (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	-,016
		Sig. (bilateral)	.	,941
		N	23	23
	Calidad de servicio (agrupado)	Coefficiente de correlación	-,016	1,000
		Sig. (bilateral)	,941	.
		N	23	23

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 15, el valor “sig.” es de 0.941, mayor al nivel de significancia 0.05, entonces se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación negativa muy baja, entre la incorporación y la calidad de servicio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

Gráfico 12: Desarrollo y calidad de servicio



Fuente: Cooperativa San Pedro

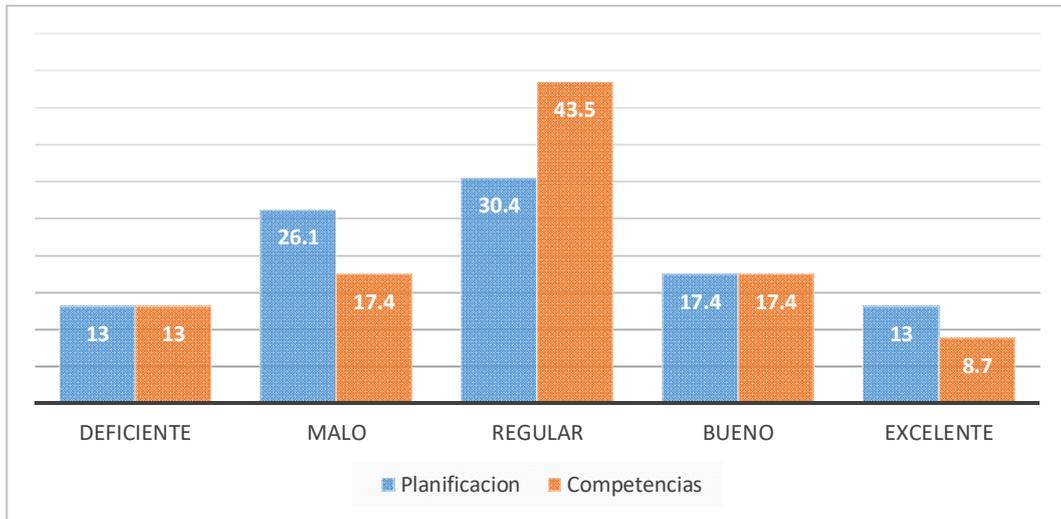
Tabla 16: Correlación entre el Desarrollo y Calidad de Servicio

			Desarrollo (agrupado)	Calidad de servicio (agrupado)
Rho de Spearman	Desarrollo (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,318
		Sig. (bilateral)	.	,139
		N	23	23
	Calidad de servicio (agrupado)	Coeficiente de correlación	,318	1,000
		Sig. (bilateral)	,139	.
		N	23	23

Fuente: Cooperativa San Pedro

Como se aprecia en la tabla 16, el valor “sig.” es de 0.139, mayor al nivel de significancia 0.05, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación positiva baja, entre el desarrollo y la calidad de servicio de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

Gráfico 13: Planificación de recursos humanos y competencias



Fuente: Cooperativa San Pedro

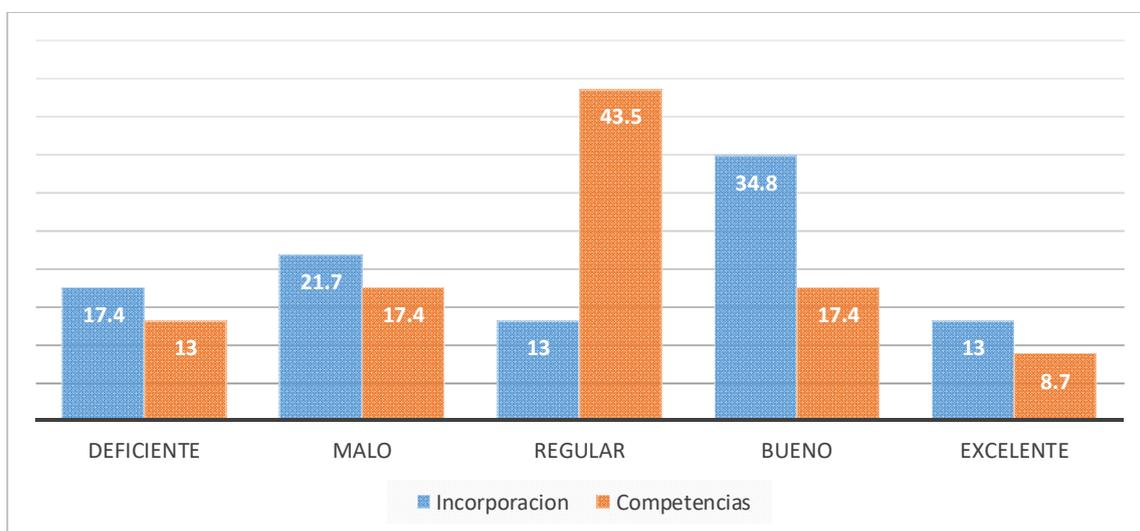
Tabla 17: Correlación entre Planificación de Recursos Humanos y Competencias

			Planificación (agrupado)	Competencias (agrupado)
Rho de Spearman	Planificación (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,276
		Sig. (bilateral)	.	,202
		N	23	23
	Competencias (agrupado)	Coefficiente de correlación	,276	1,000
		Sig. (bilateral)	,202	.
		N	23	23

Fuente: Cooperativa San Pedro

Como se aprecia en la tabla 17, el valor “sig.” es de 0.202, mayor al nivel de significancia 0.05, además el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.276, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación positiva baja, entre la planificación y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

Gráfico 14: Incorporación y competencias



Fuente: Cooperativa San Pedro

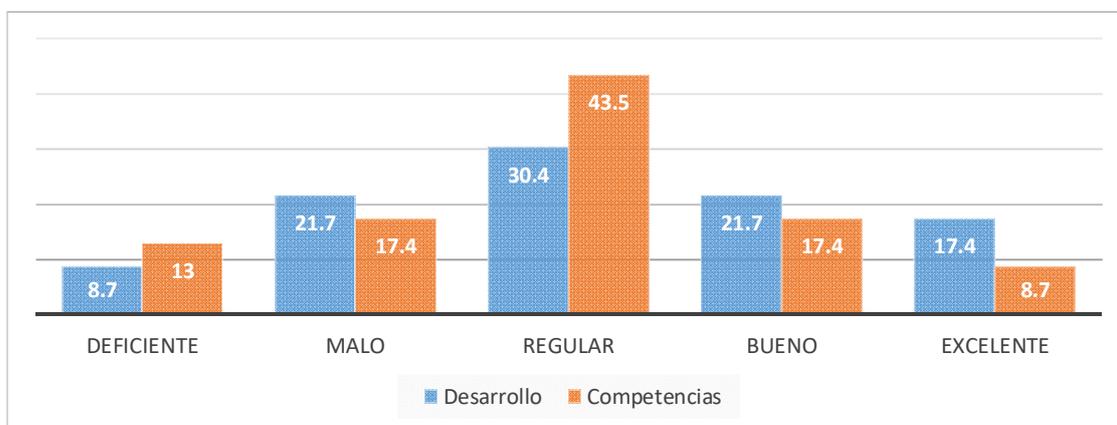
Tabla 18: Correlación entre la Incorporación y Competencias

			Incorporación (agrupado)	Competencias (agrupado)
Rho de Spearman	Incorporación (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	-,167
		Sig. (bilateral)	.	,448
		N	23	23
	Competencias (agrupado)	Coeficiente de correlación	-,167	1,000
		Sig. (bilateral)	,448	.
		N	23	23

Fuente: Cooperativa San Pedro

Como se aprecia en la tabla 18, el valor “sig.” es de 0.448, mayor al nivel de significancia 0.05 además el coeficiente de correlación tiene un valor de -0.167, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación negativa muy baja, entre la incorporación y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

Gráfico 15: Desarrollo de RR.HH y competencias



Fuente: Cooperativa San Pedro

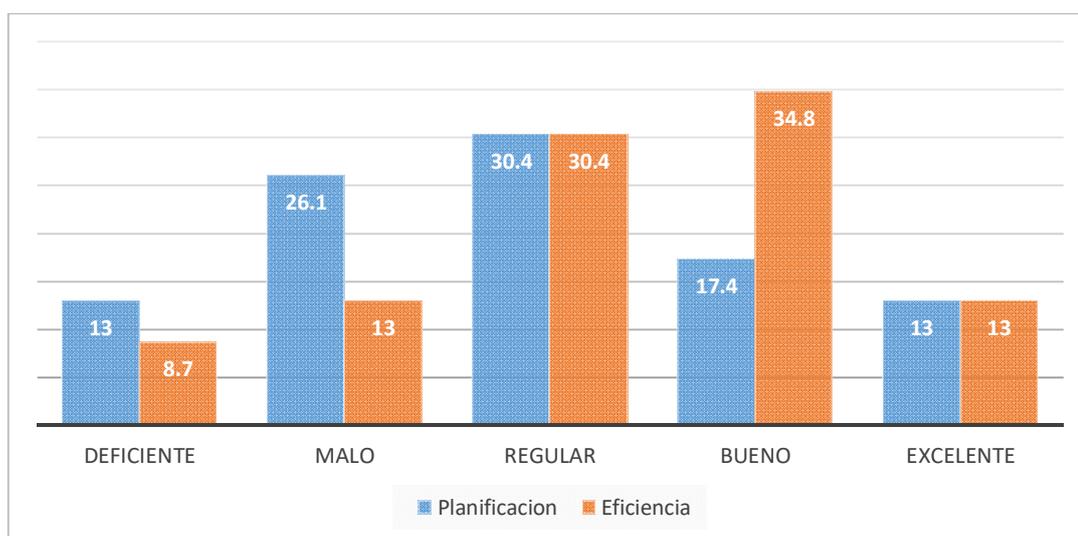
Tabla 19: Correlación entre el Desarrollo de RR.HH y Competencias

			Desarrollo (agrupado)	Competencias (agrupado)
Rho de Spearman	Desarrollo (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	-,049
		Sig. (bilateral)	.	,823
		N	23	23
	Competencias (agrupado)	Coefficiente de correlación	-,049	1,000
		Sig. (bilateral)	,823	.
		N	23	23

Fuente: Cooperativa San Pedro

Como se aprecia en la tabla 19, el valor “sig.” es de 0.823, mayor al nivel de significancia 0.05, además el coeficiente de correlación tiene un valor de -0.049, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación negativa moderada, entre el desarrollo y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

Gráfico 16: Planificación y eficiencia



Fuente: Cooperativa San Pedro

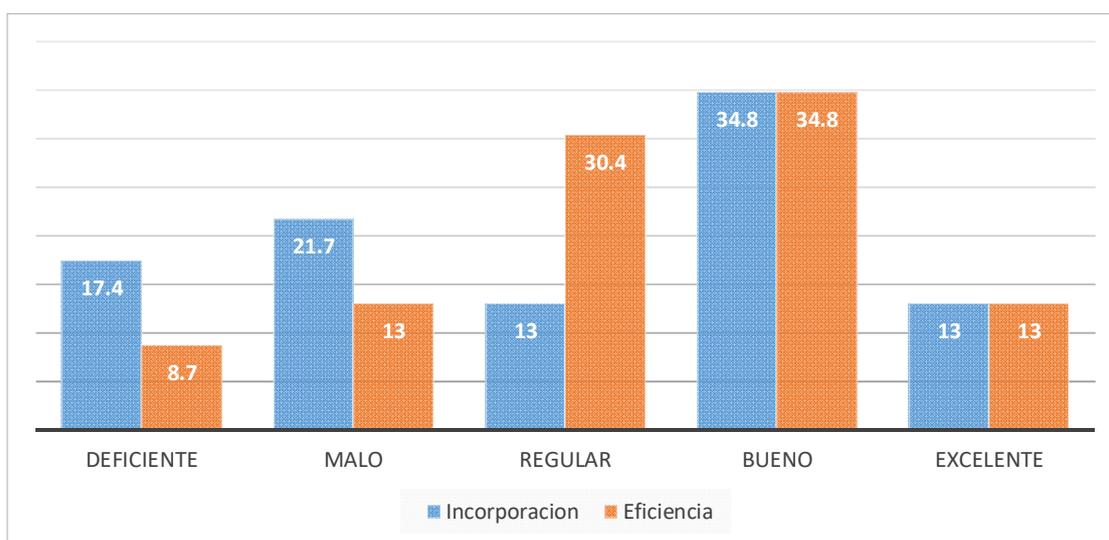
Tabla 20: Correlación entre Planificación y Eficiencia

			Planificación (agrupado)	Eficiente (agrupado)
Rho de Spearman	Planificación (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,315
		Sig. (bilateral)	.	,143
		N	23	23
	Eficiencia (agrupado)	Coefficiente de correlación	,315	1,000
		Sig. (bilateral)	,143	.
		N	23	23

Fuente: Cooperativa San Pedro

Como se aprecia en la tabla 20, el valor “sig.” es de 0.143, mayor al nivel de significancia 0.05, además el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.315, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación positiva baja, entre la planificación y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

Gráfico 17: Incorporación y eficiencia



Fuente: Cooperativa San Pedro

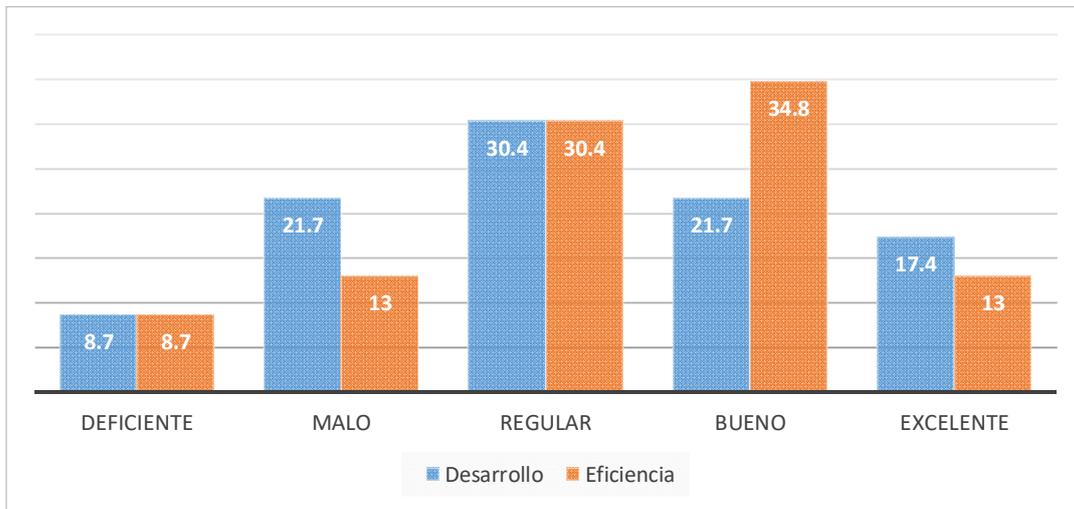
Tabla 21: Correlación entre Incorporación y Eficiencia

			Incorporación (agrupado)	Eficiente (agrupado)
Rho de Spearman	Incorporación (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,105
		Sig. (bilateral)	.	,632
		N	23	23
	Eficiencia (agrupado)	Coefficiente de correlación	,105	1,000
		Sig. (bilateral)	,632	.
		N	23	23

Fuente: Cooperativa San Pedro

Como se aprecia en la tabla 21, el valor "sig." es de 0.632, mayor al nivel de significancia 0.05, además el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.105, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación positiva muy baja, entre la incorporación y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

Gráfico 18: Desarrollo y eficiencia



Fuente: Cooperativa San Pedro

Tabla 22: Correlación entre Desarrollo y Eficiencia

			Desarrollo (agrupado)	Eficiente (agrupado)
Rho de Speaman	Desarrollo (agrupado)	Coefficiente de correlación	1,000	,231
		Sig. (bilateral)	.	,288
		N	23	23
	Eficiencia (agrupado)	Coefficiente de correlación	,231	1,000
		Sig. (bilateral)	,288	.
		N	23	23

Fuente: Cooperativa San Pedro

Como se aprecia en la tabla 22, el valor “sig.” es de 0.288, mayor al nivel de significancia 0.05, además el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.231, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe correlación positiva muy baja, entre el desarrollo y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, agencia principal – 2015.

4.2. Discusión

De la Cruz (2011, en su trabajo de investigación Gestión del Talento Humano y Mejora del Desempeño Laboral, demostró que la Gestión del Talento Humano mejoró el desempeño del personal de la Empresa, lo que se refleja en el aumento de producción. Mejía (2012), en su trabajo de investigación Evaluación del Desempeño Laboral en los Agentes de Servicio Telefónico en la Cluda de Quetzaltenango, logró demostrar que la evaluación del desempeño laboral es de gran importancia para identificar en qué medida el trabajador está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño. Los trabajadores demuestran que se sienten identificados con la organización y tienen claro los objetivos y metas que esta persigue; además manifiestan exactitud y esmero en las tareas que realizan diariamente. La capacitación técnica ofrecida a los empleados mejoró los conocimientos y se observa que estos fueron asimilados correctamente. Esto se ve reflejado en que la gran mayoría comprende fácilmente las situaciones y resuelve problemas con mayor agilidad.

Los resultados que se muestran se plantea en función a los conceptos y definiciones que sustentan diversos autores como soporte teórico para la investigación; asimismo los antecedentes que se tienen al respecto, principalmente las conclusiones que le dan mayor coherencia para la discusión de resultados de la investigación.

Según el gráfico 9, se afirma que la variable gestión del potencial humano es regular en un 30.4%, respecto al desempeño laboral que es bueno en un 47.8%. Sin embargo para la hipótesis general planteada (HG): “existe relación entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral”; se afirma a partir del tabla 13, que existe una correlación positiva muy baja, según (Hernández, 2003).

Para (Montes, Gonzales, 2006) la Gestión del Potencial Humano, es conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que esta pueda conseguir sus objetivos además, (Chiavenato, 2007) refiere que el desempeño

laboral, es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Con estas apreciaciones de los autores podemos manifestar una inmediata reformulación de las estrategias de la gestión del potencial humano y fortalecer el desempeño laboral.

La hipótesis específica 1 (HE1) planteada es: “existe relación entre la planificación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores”, analizando la tabla 14, la significancia tiene un valor de 0.929, mayor al nivel de significancia 0.05, entonces se rechaza la hipótesis HE1. Considerando el coeficiente de correlación de Spearman para estas dos dimensiones de 0.02 y de acuerdo a la tabla de Hernández, se concluye que tienen una correlación positiva baja. Además en el gráfico 10 se aprecia que planificación es regular en un 30.4% respecto a la calidad de servicio que es regular en un 43.5%. (Chiavenato, 2009) refiere que la planificación, son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y diseño de puestos, el análisis y descripción de los mismos, la colocación de las personas. En la actualidad las empresas están preocupadas de conseguir a como fidelizar al cliente, a través de muchas estrategias y siempre buscando brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades del cliente. A partir de los conceptos y el análisis realizado podemos precisar que a nivel de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas las dimensiones de la planificación y el servicio de calidad necesitan un mejor diseño de las estrategias de intervención.

La hipótesis específica 2 (HE2) planteada es: “existe relación entre la incorporación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores”; a partir de la tabla 15 podemos afirmar que tiene una correlación negativa muy baja, según (Hernández, 2003) debido a que “sig” tiene un valor de 0.941, mayor al nivel de significancia que es 0.05, además el coeficiente de correlación es de -0.016. Con los valores de la tabla mencionada se rechaza la hipótesis HE2. (Chiavenato, 2009) Refiere que la incorporación de personas son procesos utilizados para incluir a nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos para proveer y abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal. En el

gráfico 11, además se aprecia que la incorporación es buena en un 34.8% respecto a la calidad de servicio que es regular en un 43.5%.

Para la HE3: “existe relación entre el desarrollo del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores”, de acuerdo a los datos de la tabla 16, podemos precisar que se rechaza la hipótesis planteada (HE3) debido a que el valor de “sig” igual a 0.139 que está por encima del nivel de significancia (0.05), además se dice que tiene una correlación positiva baja, según, (Hernández, 2003) debido a que el coeficiente de correlación es de 0.318. Además el gráfico 12, nos muestra que la dimensión de desarrollo es regular en un 30.4% respecto a la calidad de servicios que es regular en un 43.5%. (Chiavenato, 2009). Define el desarrollo como procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye la formación, la administración del conocimiento y de las competencias, entrenamiento, el aprendizaje, los programas de cambio.

La HE4 planteada es: “existe relación entre la planificación del potencial humano y las competencias de los trabajadores”, se rechaza por el valor de “sig” igual a 0.202, que es mayor que el nivel de significancia (0.05) y se dice que tiene una correlación positiva baja, según (Hernández, 2003) por los valores del coeficiente de correlación de Spearman igual a 0.276 y la tabla de Hernández. A partir del gráfico 13, se dice que la dimensión de planificación es regular en un 30.4% respecto a la dimensión de competencias que es regular en un 43.5%. Considerando la competencia como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados. La competencia de un trabajador es imprescindible en la medida de poseer habilidad y destrezas de acuerdo a la vanguardia de la ciencia, tecnología y las exigencias del mercado.

La hipótesis específico 5 (HE5) planteada en el presente estudio (existe relación entre la incorporación del potencial humano y las competencias de los trabajadores), del modo mismo a partir de tabla 18, se rechaza, debido al valor de “sig” igual a 0.448 que es mayor a nivel de significancia 0.05, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe correlación negativa muy baja, según (Hernández, 2003). A partir del gráfico 14 se deduce que la dimensión de

incorporación es buena en un 34.8% y la dimensión competencias es regular en un 43.5% respectivamente.

La HE6 planteada: “existe relación entre el desarrollo del potencial humano y las competencias de los trabajadores”, es rechazada de acuerdo a la tabla 19, cuyo valor “sig” es de 0.823, superior al nivel de significancia 0.05. Además se dice que la correlación es negativa moderada, según (Hernández, 2003) por el valor del coeficiente de correlación igual a -0.049. Del mismo modo podemos precisar de acuerdo al gráfico 15, que la dimensión de desarrollo es regular en un 30.4%, respecto a la dimensión de competencias que es regular en un 43.5%.

La HE7 planteaba fue: “existe relación entre la planificación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores”, lo cual se rechaza debido al valor de “sig” 0.143, mostrado en la tabla 20, mientras que la correlación es positiva baja por el valor del coeficiente de correlación de Spearman equivalente a 0.315 y la tabla de (Hernández,2003) Además se aprecia en el gráfico 16, que la dimensión de planificación es regular en un 30.4% respecto a la dimensión de eficiencia que es buena en un 34.8%. Según Chiavenato, 2009, la eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.

La HE8: “existe relación entre la incorporación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores”, es rechaza por los datos de la tabla 21, donde se aprecia un valor “sig” de 0.632, que es superior al nivel de significancia igual a 0.05. También se afirma que tiene una correlación positiva muy baja, por lo valores del coeficiente de correlación igual a 0.105, según (Hernández, 2003). También se aprecia en el gráfico 17, que la dimensión de incorporación es bueno en un 34.8% respecto a la dimensión de eficiencia que es buena en un 34.8%.

La HE9 planteada es: “existe relación entre el desarrollo del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores”, es rechaza debido a que el valor de “sig” en la tabla 22 es de 0.288 mayor al nivel de significancia 0.05. Además a partir del coeficiente de correlación que tiene un valor 0.231 se dice que las dimensiones en mención tienen una correlación positiva muy baja, según (Hernández, 2003) Del

mismo modo en el gráfico 18, nos muestra que la dimensión de desarrollo es regular en un 30.4% y la dimensión de eficiencia es buena en un 34.8%.

Para evidenciar las variables y dimensiones, se aplicó un cuestionario a los trabajadores empleados de la Cooperativa, para recoger sus opiniones respecto a la Gestión del Potencial Humano, del mismo modo se aplicó un cuestionario a ejecutivos o jefes de áreas y unidades de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, para saber sobre el Desempeño Laboral; los resultados obtenidos se procesaron inicialmente en un cuadro excel para luego procesar cada una de las variables y dimensiones en el programa estadístico SPSS V22; para este efecto se consideró cinco valoraciones en ambas encuestas: Deficiente (1), Malo (2), Regular (3), Bueno (4), Excelente (5).

Considero finalmente, que la presente investigación será un aporte importante a la sociedad y permitirá coadyuvar a futuras investigaciones, y además las entidades financieras, tomen en consideración la importancia de la gestión del potencial humano y el desempeño laboral como ejes fundamentales y prioritarios para implementar sus estrategias de intervención.

CONCLUSIONES

1. La correlación entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.146, que corresponde a una relación positiva muy baja.
2. La correlación entre la planificación y la calidad de servicio en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.020, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones.
3. La correlación entre la incorporación del talento humano y la calidad de servicio en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de -0.016, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación negativa muy baja entre ambas dimensiones.
4. La correlación entre el desarrollo del potencial humano y la calidad de servicio en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.318, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones.
5. La correlación entre la planificación y las competencias en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.276, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones.
6. La correlación entre la incorporación y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de -0.167, por lo tanto, se

puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación negativa muy baja entre ambas dimensiones.

7. La correlación entre desarrollo del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de -0.049, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación negativa moderada entre ambas dimensiones.
8. La correlación entre planificación y la eficiencia en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.315, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación positiva baja entre ambas dimensiones.
9. La correlación entre la incorporación y eficiencia en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.105, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación positiva muy baja entre ambas dimensiones.
10. La correlación entre el desarrollo del potencial humano y la eficiencia en la Cooperativa San Pedro de Andahuaylas, nos permite demostrar a través del coeficiente de correlación de Spearman que tiene un valor de 0.231, por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe una correlación positiva muy baja entre ambas dimensiones.

SUGERENCIAS

1. Desarrollar un sistema de gestión del talento humano con valores, principios, normas y hábitos que busquen la eficiencia y eficacia, sustentado en las competencias laborales, con planes de acción, mayor inversión y prioridades, los mismos que deben ser permanente monitoreados, evaluados y retroalimentados, brindando al talento humano seguridad laboral, mejores salarios y ascensos.
2. Establecer estrategias para vincular la planeación estratégica de la organización y la gestión de talento humano con actividades para orientar y acompañar el desempeño del trabajador que redunde en una mejor calidad de servicio.
3. Elaborar una guía metodológica del proceso de reclutamiento de personal, considerando técnicas modernas y competitivas de planificación de recursos humanos, desde la convocatoria, selección, evaluación de capacidades y competencias, evaluación psicotécnico e inducción, de tal manera que ayude a captar personal idóneo que coadyuve en mejorar la calidad de servicio de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gonzales Rodríguez, pablo. (2006). Selección de Personal. Primera Edición

I. Dolan & Valle Cabrera & Jackson y Shuler. (2007). La Gestión estratégico de los Recursos Humanos. Tercera Edición.

Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Montes Alonso, Jesús,

Gonzales Rodríguez Pablo. (2009). Selección de Personal. Primera Edición..

Gómez Mejía, Luis & Balkin, David & Cardy. (2005). Gestión de Recursos Humanos.

Bohlander, Snell, Sherman. Administración de Recursos Humanos. (2004), 12ª edición.

Mondy, Wayne, & Noe Robert. (2010). Administración. 1ra Edición. México

Gómez Mejía, Balkin David & L. Robert, Cardy. (2005). Gestión de Recursos Humanos.

Montealegre Olver, Eloy & López Calero Mariano. (2004). Recursos Humanos.

Chiavenato Idalberto (2008). Administración de Recursos Humanos. Octava Edición.

Amoros, Eduardo. Comportamiento Organizacional (2007)

B, William & Keith Davis. (2008). Administración de Recursos Humanos.

Jhon newtron (1991) comportamiento humano en el trabajo.}

Guerrero Lozano Bernardo. (1996). Evaluación del Desempeño Más allá del Ritual.

Carrasco Díaz S. (2005). Metodología de la Investigación Científica. Primera Edición.

Desler Gary. (1989) organización y administración.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE / DIMENSIONES	METODOLOGIA	POBLACION
<p>GENERAL</p> <p>¿Cuál es la relación existente entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac - 2015?</p> <p>ESPEFIFICOS:</p> <p>PE1. ¿Cuál es la relación existente entre la planificación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac - 2015?</p> <p>PE2. ¿Cuál es la relación</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión del potencial humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal Apurímac- 2015.</p> <p>ESPECIFICOS:</p> <p>OE1. Determinar la relación existente entre la planificación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>OE2. Determinar la relación existente entre la incorporación del potencial</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Existe relación entre la gestión del potencial humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal Apurímac- 2015.</p> <p>ESPECIFICO:</p> <p>HE1. Existe relación entre la Planificación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>HE2. Existe relación entre la incorporación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores</p>	<p>VARIABLE I:</p> <p>GESTION DEL TALENTO HUMANO:</p> <p>DIMENSIONES:</p> <p>Planificación :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis del puesto ✓ Organización RR.HH ✓ presupuestos <p>DIMENSION 2:</p> <p>Incorporación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ reclutamiento ✓ selección ✓ incorporación <p>DIMENSION 3:</p> <p>Desarrollo de RR.HH:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ formación laboral ✓ Capacitación ✓ Desarrollo profesional <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>DIMENSION 1:</p>	<p>Tipo de investigación: Investigación no experimental</p> <p>Diseño de investigación: No experimental del tipo descriptiva-correlacional.</p>	<p>Población: 62 trabajadores</p> <p>MUESTRA</p> <p>Aplicando la siguiente formula se obtiene.</p> $n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$ <p>n = 46 trabajadores 50% = 23 Empleados 50% = 23 Jefes</p>

<p>existente entre la incorporación del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac - 2015?</p> <p>PE3 ¿Cuál es la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac - 2015?</p> <p>PE4 ¿cuál es la relación existente entre la planificación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de</p>	<p>humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>OE3 Determinar la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>OE4 Determinar la relación existente entre la planificación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>OE5 Determinar la relación existente entre la incorporación del potencial humano y las competencias</p>	<p>de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>HE3 Existe relación entre el desarrollo del potencial humano y la calidad de servicio de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>HE4 Existe relación entre la planificación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>HE5 Existe relación entre la incorporación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la</p>	<p>Calidad de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción del cliente ✓ Cortesía al cliente ✓ Calidad de atención <p>DIMENSION 2:</p> <p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ conocimiento ✓ habilidad para relacionarse ✓ habilidad para comunicarse <p>DIMENSION 3:</p> <p>Eficiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ determina necesidades ✓ resuelve problemas ✓ hace preguntas y recopila información 		
---	---	--	---	--	--

<p>Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015?</p> <p>PE5 ¿Cuál es la relación existente entre la incorporación del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015?</p> <p>PE6 ¿Cuál es la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015?</p> <p>PE7 ¿Cuál es la relación existente entre la planificación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y</p>	<p>de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>OE6 Determinar la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>OE7 Determinar la relación existente entre la planificación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>OE8 Determinar la relación existente entre la incorporación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y</p>	<p>Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>HE6 Existe relación entre el desarrollo del potencial humano y las competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>HE7 Existe relación entre la planificación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>HE8 Existe relación entre la incorporación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia</p>			
---	---	--	--	--	--

<p>Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015?</p> <p>PE8 ¿Cuál es la relación existente entre la incorporación del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015?</p> <p>PE9 ¿Cuál es la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015?</p>	<p>Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>OE9 Determinar la relación existente entre el desarrollo del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p>	<p>Principal, Apurímac – 2015.</p> <p>HE9 Existe relación entre el desarrollo del potencial humano y la eficiencia de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Agencia Principal, Apurímac – 2015.</p>			
---	--	---	--	--	--

Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE 01	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión del Talento Humano	(Chiavenato, 2009) define la gestión de talento humano como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.	Planificación	Análisis de puesto	1. Deficiente 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
			Organización	
			Presupuesto	
		Incorporación	Reclutamiento	
			Selección	
			Inducción	
		Desarrollo	Formación laboral	
			Capacitación	
			Desarrollo profesional	

VARIABLE 02	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Desempeño Laboral	Chiavenato, 2009; Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona	Calidad de servicio	Satisfacción del cliente	1. Deficiente 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente
			Cortesía con el cliente	
			Calidad de atención	
		Competencias	Conocimiento	
			Habilidad para relacionarse	
			Habilidad para comunicación	
		Eficiencia	Determinar necesidades	
			Resuelve problemas	
			Hace preguntas y recopila información	

Anexo 03: Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Escuela Profesional de Administración de Empresas

ENCUESTA PARA TRABAJADORES

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar datos respecto a la calidad de Gestión del Potencial Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro sede principal, Andahuaylas, el cual será de vital importancia para sugerir cambios a nivel Institucional, por lo tanto, la información veraz que Usted brinde será de mucha importancia.

Área o Unidad de trabajo

Situación laboral: sexo

Tiempo de servicios (años):

Fecha de evaluación: Andahuaylas,...../...../.....

MARQUE CON UN "X" LA RESPUESTA QUE ESTIME CORRECTA, SEGÚN LA VALORACIÓN CORRESPONDIENTE Y DE ACUERDO A LA SIGUIENTE TABLA:

Escala de Medición	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Valoración	1	2	3	4	5

N°	ITEM	1	2	3	4	5
	DIMENSION: Planificación de recursos humanos					
1	¿Cómo consideras la designación de tu puesto de trabajo?					
2	¿Cómo consideras la estructura orgánica y funcional?					
3	¿Cómo consideras si las áreas y/o unidades son suficientes para un buen funcionamiento?					
4	¿Consideras que el número de trabajadores es suficiente para alcanzar las metas y objetivos?					
5	¿Tu puesto de trabajo es lo más adecuado?					
6	¿Cómo es tu participación en la toma de decisiones durante la planificación del personal?					
7	¿Cómo consideras el presupuesto asignado al área personal?					
8	¿Cómo consideras el salario que percibes?					
9	¿Cómo consideras la utilización de instrumentos de gestión como el plan operativo anual, plan estratégico?					
	DIMENSION: Incorporación	1	2	3	4	5
10	¿Cómo consideras el uso fuentes de reclutamiento para atraer los candidatos a ocupar puestos vacantes?					
11	¿Cómo consideras el uso del reclutamiento interno ocupar puestos vacantes?					

12	¿Cómo consideras la aplicación del reclutamiento externo para ocupar puestos vacantes?					
13	¿Cómo consideras los requisitos profesionales para la selección de personal?					
14	¿Cómo consideras durante la selección, la practica de pruebas de conocimiento y las pruebas psicológicas?					
15	¿Cómo consideras, el procedimiento para la selección, es acorde a la preparación profesional de cada postulante?					
16	¿Qué te pareció la dotación de manuales de trabajo cuando fue contratado para iniciar con sus funciones?					
17	¿Cómo calificas, cuando ingresaste a la entidad, la presentación con tus compañeros y la guía por las instalaciones de la cooperativa?					
18	¿Cómo consideras la orientación e inducción sobre el trabajo que va realizar?					
	DIMENSION: Desarrollo de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
19	¿Cómo consideras tus conocimientos para desarrollar el trabajo sin dificultades?					
20	¿Cómo te consideras en cuanto a los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de tu puesto?					
21	¿Cómo consideras la resolución oportuna de los problemas relacionados a tu trabajo sin recurrir, a los demás?					
22	¿Cómo consideras los cursos de capacitación que recibes mejorar tu trabajo?					
23	¿Cómo consideras el contenido de las capacitaciones, están de acuerdo a tus intereses?					
24	¿Cómo calificas las oportunidades que brinda la entidad para capacitación y promoción?					
25	¿Cómo consideras la promoción de puestos de acuerdo al grado y preparación profesional que tiene?					
26	¿Por la capacidad del empleado, permite la cooperativa desarrollarse profesionalmente dentro de la organización?					
27	¿Cómo consideras a la Institución la realización de promociones de acuerdo a resultados y desempeño profesional?					

GRACIAS POR SU COLABORACION.

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Escuela Profesional de Administración de Empresas

ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS Y/O JEFES DE AREA O UNIDADES

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar datos respecto al Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro sede principal, Andahuaylas, el cual será de vital importancia para sugerir cambios a nivel Institucional, por lo tanto, la información veraz que Usted brinde será de mucha importancia.

Área o Unidad de trabajo

Situación laboral:sexo - --

Tiempo de servicios (años):

Fecha de evaluación: Andahuaylas,...../...../.....

MARQUE CON UN "X" LA RESPUESTA QUE ESTIME CORRECTA, SEGÚN LA VALORACION CORRESPONDIENTE Y DE ACUERDO A LA SIGUIENTE TABLA:

Escala de Medición	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Valoración	1	2	3	4	5

N°	ITEM	1	2	3	4	5
	DIMENSION: Calidad de servicio					
1	¿Cómo consideras al trabajador (a) en brindar información en el momento de una asesoría o trámite?					
2	¿Cómo consideras al trabajador (a) en la atención personalizada a los socios y al público?					
3	¿Cómo consideras al trabajador (a), en no cometer errores durante su trabajo?					
4	¿Cómo consideras al trabajador (a) la cortesía que muestra con los clientes y con sus compañeros (as)?					
5	¿Cómo consideras al trabajador (a) en brindar orientación a los socios o publico en general?					
6	¿Cómo consideras al trabajador (a) en el respeto que muestra a los socios y demás?					
7	¿Cómo consideras la eficiencia al trabajador (a) en la atención de y al momento de ofrecer los productos (servicios)?					
8	¿Cómo calificas, el tiempo de respuesta del trabajador (a) a las solicitudes de crédito u otros tramites o transacciones?					
9	¿Mantiene el ritmo de su trabajo?					
	DIMENSION: Competencias	1	2	3	4	5
10	¿Cómo calificas el conocimiento del trabajador (a) para la labor que realiza?					
11	¿Cómo calificas la preparación profesional del trabajador (a) es para el puesto que ejerce?					
12	¿Consideras que el trabajador (a) tiene suficiente conocimiento					

	de su trabajo?					
13	¿Le inspira confianza el trabajador (a)?					
14	¿El trabajador (a), evita los conflictos dentro de la entidad?					
15	¿Utiliza el trabajador (a) palabras comprensivas para los socios?					
16	¿El personal, tiene la facilidad de comunicación?					
17	¿Cómo califica la comunicación oportuna de algún pendiente y/o problema?					
18	¿Cómo califica al trabajador (a) en no tiene para comunicarse con los socios?					
	DIMENSION: Eficiencia	1	2	3	4	5
19	¿Cómo es el personal en identifica rápidamente las necesidades del socio?					
20	¿Cómo es el personal, en orientar y aconsejar adecuadamente algún producto o servicio?					
21	¿Cómo califica la participación del personal en la solución de los problemas de la institución?					
22	¿Cómo es el trabajador (a), en resolver fácilmente los problemas que se presentan?					
23	¿Cómo es el personal, en manejar una situación difícil e incontrolable?					
24	¿Cómo es el personal en su autonomía para resolver los problemas en el momento?					
25	¿Cómo es el personal, en hacer frecuentemente preguntas sobre algo que desconoce?					
26	¿Cómo es el personal en hacer preguntas correctas y necesarias?					
27	¿Cómo calificas la información que brinda el trabajador (a) al socio?					

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 04: Ficha de validación de Juicio de Expertos

FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO

I. **GENERALIDADES:**
Nombre y Apellido: Oscar Apaza Apaza
Grado Académico: Lic. Administración de Empresas
Fecha: 20/11/2015

II. **OBSERVACIONES:**

FORMA: sin observaciones

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)
sin observaciones en las dimensiones 01 y 02.

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

Satisface los requisitos.

III. **VALIDACION:**
Luego de evaluar el instrumento Procede No procede


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ARGUEDAS
Lic. Adm. Oscar Apaza Apaza
Sello y Firma del Evaluador

DNI:

FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO

I. **GENERALIDADES:**
Nombre y Apellido: EDWIN HENCO COCERO
Grado Académico: LC-ADM.
Fecha: 20/11/2015

II. **OBSERVACIONES:**
FORMA:
CUMPLE CON LO ESTABLECIDO

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)
CORRECTO CON LAS DIMENSIONES

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo
maestral)
SATISFACE LOS REQUISITOS

III. **VALIDACION:**
Luego de evaluar el instrumento **Procede** **No procede**



The image shows a large, stylized handwritten signature in blue ink that overlaps the official stamp. The stamp is rectangular and contains the text 'UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE MARIA ARGÜEDAS' and 'FCE PERÚ' at the top, and 'Lic. Edwin Henco Cocero' at the bottom.

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 725001527

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: *Simón José Cama Flores*

Grado Académico: *Magister en Administración*

Fecha: *20* / *11* / *2015*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Sin observaciones

.....

.....

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

Revisar las Dimensiones de la Variable 1

.....

.....

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

Mejorar las preguntas

.....

.....

III. VALIDACION:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No procede**

.....

.....



Simón
Mg. Simón José Cama Flores
DOCENTE

DNI 24461156

Anexo 05: Cuadro de Nominación de la Correlación según el Coeficiente, (Hernandez, 2003)

Magnitud de la Correlación	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta