



Investigación Valdizana

ISSN: 1994-1420

ISSN: 1995-445X

unheval_dui@yahoo.es

Universidad Nacional Hermilio Valdizán

Perú

Checa-Llontop, Luis A.; Cabrera-Cabrera, Xiomara; Chávarry-Ysla, Patricia del Rocío

**Estrategia de gestión del talento humano para
mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria**

Investigación Valdizana, vol. 14, núm. 4, 2020, Octubre-, pp. 188-197

Universidad Nacional Hermilio Valdizán

Perú

DOI: <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586066112002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UNEM
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria**Human talent management strategy to improve job performance in a bank****Luis A. Checa-Llontop^{1,a,*}, Xiomara Cabrera-Cabrera^{2,b,**}, Patricia del Rocio Chávarry-Ysla^{2,c,***}****Resumen**

En la presente investigación se realizó un diagnóstico del estado actual del desempeño laboral de la Empresa CMAC Piura S.A.C., cuyo objetivo fue elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano que ayude a implementar, desarrollar y evolucionar habilidades, aptitudes y conocimientos que permitan solucionar el problema de investigación. El estudio tuvo un diseño descriptivo-propositivo pues buscó describir características de la gestión del talento humano y cómo aplicarlo correctamente para resolver el problema materia de la investigación. Se aplicó una encuesta a la muestra constituida por 36 personas; para dicho proceso se utilizó el programa SPSS y se obtuvo validez de alfa de Cronbach a razón de 0,862; encontrándose como resultados en las tablas estadísticas la falta de oportunidades de crecimiento, capacitación y desconocimiento de los planes estratégicos; además de la falta de buena comunicación entre áreas, entre otros resultados. Partiendo de ello se construye en una estrategia que consta de cuatro etapas que buscan gestionar el talento desde la incorporación del colaborador a la empresa, dar retroalimentación y seguimiento para de esta manera solucionar el problema en el desempeño laboral. Se concluye que elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano ayudará a mejorar el desempeño de los colaboradores de CMAC Piura S.A.C.

Palabras clave: talento humano, estrategia, desempeño laboral, organización, colaborador.**Abstract**

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

Keywords: human talent, strategy, labor performance, organization, collaborator.¹CMAC Piura S.A.C., Piura, Perú²Universidad Señor de Sipán S.A.C., Perú**E-mail,** ^achecallontop@gmail.com, ^bxiomarcabrera@crece.uss.edu.pe, ^cchavarryp@crece.uss.edu.pe**Orcid ID:** ^{*}<https://orcid.org/0000-0003-4118-438X>, ^{**}<https://orcid.org/0000-0003-0575-3717>,
^{***}<https://orcid.org/0000-0002-4783-0277>

Introducción

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

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

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

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

Morales (2016), indica que el Perú se posiciona tercero en el ranking de países latinoamericanos, con el índice de mayor insatisfacción laboral del talento humano, y hace hincapié en los elementos tecnológicos como un factor que dificulta el desempeño laboral del colaborador. Esto lleva a que uno de cada tres colaboradores abandone su puesto en las empresas, llevándolas a costear un 43% más de sus recursos en reclutar y seleccionar al candidato que lo reemplace.

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

Lira (2016) también menciona que en muchas organizaciones del país se muestran deficiencias al momento de gestionar el talento, lo que genera colaboradores con un desempeño laboral bajo y que no se involucran al máximo en la realización de sus funciones, alterando la productividad y ocasionando pérdidas económicas y financieras. Estas pérdidas referentes a la mala gestión del talento muestran un índice del 54% a diferencia de otras debilidades de la organización; un porcentaje alto en niveles financieros.

Ruiz (2018) menciona que el fracaso organizacional y bajo desempeño laboral es por la deficiente gestión y la mala comunicación que existe entre líderes y colaboradores, en general de toda una organización. También menciona que la mejora del entorno laboral se llevará a cabo si trabajadores y empleador participaran activamente y en conjunto para la obtención de los mismos propósitos.

Marco teórico

Mazurek (2018) manifiesta que el talento humano relacionado al desempeño laboral es uno de los desafíos más grandes que se presentan en el mundo para el próximo decenio a nivel empresarial. Las empresas deben reclutar, retener y fortalecer el desempeño de los talentos con más proyección y de los que se encuentran en proceso, pues es una estrategia que ayudará con los cambios presentados a nivel competitivo.

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

Desempeño de la función: Refiere el resultado, cualidades, conocimiento del puesto laboral y cooperación en el equipo de trabajo (Chiavenato 2004 p. 251). Esta dimensión evalúa: Orientación de resultados, calidad y relaciones interpersonales.

Características individuales: Se conceptualiza

como la capacidad para percibir problemas, desenvolverse ante diversas situaciones y aceptar tareas (Chiavenato, 2004, p.251). Esta dimensión evalúa: Iniciativa, trabajo en equipo y organización.

Prado (2016), indica que para medir el desempeño laboral se deben tener en cuenta cinco puntos esenciales: lo que el trabajador puede hacer, cómo autoevaluar su buen desempeño, capacidad para adaptarse al cambio tecnológico y metodología, capacidad de solucionar problemas, la actividad realizada en relación con otros debe ser organizada.

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

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

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

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

“La reciprocidad que tiene el talento personal y el desarrollo de los colaboradores en el trabajo. Esta investigación carece de solidez y esto se ve reflejado en su unificación, proceso y seguridad laboral de los servidores, del mismo modo el desempeño laboral también carece de solidez, en la valoración de sus desempeños y la conformidad de su desarrollo de competencias; es por eso que los autores en sus recomendaciones indican que la institución debe impulsar la integración, el desarrollo, la ciencia, procesamiento de su información y ambientes adecuados de trabajo, para hacer sentir bien a sus colaboradores”. (Miranda, 2018, p.80)

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

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

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

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

un alto grado de eficiencia y competitivo”.

Jáuregui (2017) manifiesta en el resultado de su investigación, que efectivamente existe una estrecha relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, y realizar estrategias que busquen realzar el desempeño del recurso humano, beneficia, en este caso, el logro de los resultados operativos y productividad.

Tomando en cuenta esta investigación podemos decir que aplicar y manejar una buena gestión de las personas en las organizaciones, realmente beneficia a ser más competitivo en el mercado y el sector en el que una de las organizaciones, se desenvuelve. El colaborador es el principal impulsor del crecimiento empresarial.

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

Suarez (2018) refiere como resultado de su estudio que la mejora del desempeño laboral se fortalece con la relación adecuada de un plan de gestión del talento humano, que busca reconocer al colaborador como parte importante de la organización y no como un recurso más; gestionar sus necesidades y dar seguimiento periódico a su avance logra el compromiso laboral y hace que el colaborador se adapte a lo que requiere la empresa y ayuda en el crecimiento organizacional.

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

Para realizar la investigación se ha planteado

un objetivo general cual es Elaborar una Estrategia de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CMAC Piura S.A.C.

La hipótesis de la presente investigación fue la siguiente: Si se elabora una estrategia de Gestión del Talento Humano, contribuirá a mejorar el desempeño de los trabajadores de la Empresa CMAC Piura S.A.C., Chiclayo, 2020.

Con el desarrollo de la investigación se contribuyó con un nuevo modelo de gestión, el cual por su metodología es posible de replicar.

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

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

El modelo de Chiavenato propone seis procesos a tener en cuenta para elaborar una estrategia. Estos son: proceso para integrar personas, proceso para la organización de personas, procesos para recompensar a las personas, proceso para el desarrollo de personas, proceso para retener personas y proceso para auditar personas.

Teniendo en cuenta este modelo se construye la Estrategia de Gestión del Talento Humano compuesta por las siguientes etapas: 1.ra etapa: Incorporación e inducción de nuevos talentos. 2.da etapa: Sistema de Compensa-

ción e incentivos. 3.era etapa: Desarrollo y retención del talento. 4.ta etapa: Seguimiento y retroalimentación.

Metodología

De acuerdo a los objetivos dispuestos en el estudio, el tipo de investigación fue “Descriptivo-propositivo”, porque solo identificó los conceptos de la variable dependiente e independiente de la investigación y de esta manera resolver dificultades y generar un conocimiento científico. Giler, J. (2015)

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

El método de investigación utilizado fue de diseño “No experimental”, ya que el presente estudio no manipuló ninguna de las variables del estudio. Trabajó con situaciones que existen actualmente y no fue posible manipular las variables, porque estas ya han sucedido e igualmente sus efectos. Hernández, R. et al. (2014: 152).

En el presente estudio se aplicaron dos técnicas que buscan la recolección de datos; mediante las cuales se buscó recolectar la información requerida, estas fueron la observación y la encuesta.

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

La encuesta buscó obtener datos sobre las opiniones de los colaboradores de una entidad bancaria mediante el desarrollo de preguntas formuladas en relación con la variable desempeño laboral; la recolección de los datos se obtuvo mediante un cuestionario.

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

I ETAPA: INCORPORACIÓN E INDUCCIÓN DE NUEVOS TALENTOS			
Actividad	Plan de trabajo		
Proceso de Reclutamiento y selección de personal	Formulación de un nuevo perfil de puesto.		
	Realizar convocatorias.		
	Solicitar referencias internas al personal.		
	Programar invitaciones laborales en Universidad e Institutos.		
	Promociones internas.		
Pre seleccionar al 100% de la totalidad de currículos recibidos para participar de las siguientes etapas.			
Realizar un test psicologico y psicotecnico via web (máx 1 hora de plazo de envío desde su recepción).			
Actividad	Plan de trabajo	Actividad	Plan de trabajo
Proceso de inducción	Presentación de video institucional.	Proceso de evaluación	Evaluación del desempeño cada 6 meses del personal a cargo.
	Charla de inducción de objetivos estrategicos.		Evaluación trimestral de área.
	Charla de inducción MOF.		
	Capacitación en el CEMIF (Centro de micro finanzas).		
Supervisión del jefe inmediato una vez por semana.			
II ETAPA: COMPENSACIÓN E INCENTIVOS		III ETAPA: DESARROLLO Y RETENCIÓN DEL TALENTO	
Actividad	Plan de trabajo	Actividad	Plan de trabajo
Política de incentivos	Bono por retención de clientes de ahorro.	Programa de capacitación y desarrollo de talentos	Taller de habilidad: Autoconocimiento y autoestima, inteligencia emocional, liderazgo y trabajo en equipo, comunicación efectiva y servicio al cliente.
	Bono por captación de cuentas de ahorro.		Campañas de salud anual.
	Bono trimestral por control de mora.	Programa de retención del talento	Servicio de control y seguimiento de lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales.
	Bono por recuperación del 80% de la cartera mensual.		Correo de saludo de onomastico a los hijos y esposos(as) del colaborador (a).
	Bono por seguimiento de compromisos y convenios de pago.		Aplicación de actividades integradoras entre colaboradores cada 6 meses, donde puedan participar tambien sus familias.
	Bono semestral por crecimiento económico de la agencia.		Solventar el 50% de los estudios del personal que lleve una carrera profesional, posgrado, diplomando o seminario.
	Un sábado libre al mes según productividad.		Facilidad para acceder a prestamos vivienda o vehiculares con tasas bajas.
	Adaptación de jornada laboral para el personal que lleve estudios.		
	Convenios institucionales con empresas educativas		
	Un día libre para asistir a las actuaciones por el dia del padre o de la madre.		
IV ETAPA: SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN			
Actividad	Plan de trabajo		
Seguimiento y control del talento humano	Se propone medir al colaborador con los siguientes KPI:		
	Tiempo de capacitacion y entrenamiento.		
	Tiempo en alcanzar metas.		
	Ausentismo e impuntualidad.		
	Tiempo de vacantes pendientes de cubrir.		

Fuente: Elaborado por el autor

Análisis de datos y discusión

Desde el inicio de la investigación se utilizó un método de observación empírica que permitió definir el problema de investigación presentado, a raíz de ello se caracterizó el estado actual del desempeño laboral de los colaboradores una entidad bancaria, de esta manera se empleó la encuesta mediante un cuestio-

nario que fue un instrumento de recolección veraz y eficaz de la situación real de la organización.

Al constatar los resultados de las encuestas aplicadas, se puede decir que existen problemas y deficiencias en su operatividad y gestión del personal en sus diversas áreas, por ejemplo

Tabla 1. Dimensión Desempeño de la Función

Desempeño de la Función	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Indicador: Orientación de resultados					
1. Existen dificultades en el desarrollo de tus labores.	0%	2.80%	5.60%	66.70%	25%
2. Cumples con las tareas encomendadas.	0%	0%	0%	38.90%	61.10%
3. Consideras que los objetivos y metas de tu área no son claras.	0%	0%	19.40%	58.30%	22.20%
Indicador: Calidad					
4. Eres eficiente en el trabajo.	0%	0%	8.30%	58.30%	33.30%
5. Consideras que los recursos brindados para el cumplimiento de tus funciones no son suficientes.	0%	0%	8.30%	36.10%	55.60%
6. Eres profesional en el trabajo.	0%	0%	0%	25%	75%
7. Sientes que existe un exceso de control en tu área laboral.	2.80%	8.30%	16.70%	30.60%	41.70%
Indicador: Relaciones interpersonales					
8. Orientas adecuadamente a los clientes	0%	0%	0%	30.60%	69.40%
9. Sientes que existen conflictos en tu agencia.	2.80%	0%	0%	19.40%	77.80%
10. Eres cortés con tus compañeros y clientes	2.80%	0%	0%	19.40%	77.80%

Fuente: Elaborado por el autor

La dimensión desempeño de la función nos muestra tres indicadores, estos son según Puma (2017, p. 21): Orientación de resultados, calidad y relaciones interpersonales.

En el indicador orientación de resultados se puede observar que el 66.70% de los colaboradores encuestados presentan dificultades para desarrollar sus labores, esto muestra que el método de trabajo aplicado en la empresa no permite que los colaboradores se comprometan con su trabajo. También se muestra que el 61.10% de los colaboradores siempre cumplen con las tareas encomendadas por sus superiores, mientras que el 38.9% indica que casi siempre cumplen con las tareas encomendadas. Esto indica que el colaborador es mayormente responsable en la presentación o desarrollo de lo encomendados por sus superiores. El 58.30% de los colaboradores encuestados casi siempre consideran

que los objetivos y metas de su área no son claras, lo que no les permite encaminar el cumplimiento de sus funciones hacia un fin específico y no ayuda en la integración de las áreas.

El indicador calidad presenta que el 58.30% de los colaboradores casi siempre logran ser eficientes en su área de trabajo, esto demuestra que a pesar de los temas internos que se presenten en la institución los colaboradores se preocupan por mantener la eficiencia en sus áreas y labores. El 55.60% de los colaboradores considera que siempre no son suficientes los recursos que le brinda la empresa para que pueda cumplir con sus funciones; de esta manera queda de manifiesto que los recursos no son bien distribuidos en la agencia lo que conlleva a que el colaborador no se sienta a gusto en el área donde encuentra. Y el 75% de los colaboradores siempre muestra profesionalismo en su

área laboral, mientras que el 25% indica que casi siempre muestran profesionalismo. Esto indica que los trabajadores de esta agencia son muy profesionales y buscan su crecimiento dentro de la organización.

Los resultados muestran que el 41.70% de los colaboradores encuestados siempre sienten que el control y supervisión en sus áreas es excesiva por lo que conlleva a que puedan desarrollar mal funciones y los colaboradores sientan poco respaldo de sus supervisores.

Mientras tanto el indicador relaciones interpersonales muestra que el 69.40% de los colaboradores siempre orientan de forma adecuada a los clientes, mientras que el 30.60% indica que casi siempre orientan de

forma adecuada a los clientes. Esto indica que el colaborador de Caja Piura muestra interés en asesorar de forma adecuada al cliente y así brindar un buen servicio.

El 77.80% de los colaboradores consideran que siempre existen conflictos dentro del equipo de trabajo y lo que deja de manifiesto que existen problemas internos a raíz de la desorganización y falta de planes de trabajo.

Un 77.80% de los colaboradores también siempre muestra cortesía en el trato a sus compañeros y clientes, indicando de esta manera que el colaborador cuida de no afectar sus relaciones con el cliente interno y también con el cliente externo.

Tabla 2. Dimensión Características Individuales

Características Individuales	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Indicador: Iniciativa					
11. Muestras nuevas ideas para mejorar los procesos	0%	2.80%	27.80%	52.80%	16.70%
12. Consideras que tus capacidades no son tomadas en cuenta en la resolución de conflictos.	0%	0%	0%	66.70%	33.30%
13. Te anticipas a las dificultades que se presentan en tu entorno laboral.	0%	0%	13.90%	61.10%	25%
Indicador: Trabajo en equipo					
14. Consideras no tener oportunidades que te permitan desarrollar tus habilidades dentro de la organización.	0%	0%	0%	33.30%	66.70%
15. Consideras que no te capacitan lo suficiente.	0%	0%	5.60%	36.10%	58.30%
16. Eres participativo en el equipo de trabajo.	0%	0%	8.30%	44.40%	47.20%
17. Tienes dificultades para asumir el liderazgo en tu equipo de trabajo.	0%	5.60%	19.40%	52.80%	22.20%
Indicador: Organización:					
18. Planificas tus actividades	0%	2.80%	19.40%	47.20%	30.60%
19. Consideras que los indicadores de gestión que miden habilidades en desempeño de tus funciones son muy exigentes.	0%	8.30%	16.70%	41.70%	33.30%
20. Priorizas tus metas y objetivos.	0%	2.80%	8.30%	44.40%	44.40%
21. Te sientes desmotivado al realizar tus actividades.	0%	0%	33.30%	41.70%	25%
22. Te relacionas constantemente con Supervisores y Administrador.	0%	2.80%	19.40%	33.30%	44.40%

Fuente: Elaborado por el autor

Según Puma (2017, p. 21), la dimensión características individuales nos muestra tres indicadores, los cuales son: iniciativa, trabajo en equipo y organización:

El indicador iniciativa muestra que el 52.80% de los colaboradores siempre muestra nuevas ideas para ayudar a mejorar los procesos, indicando de esta manera la iniciativa que tiene el colaborador por apoyar en el crecimiento de la agencia; sin embargo, estas ideas no son tomadas en cuenta en las reuniones de calidad impartidas para ver los resultados de la agencia. También que el 66.70% de los colaboradores considera que tienen la capacidad para resolver los problemas pero que casi siempre no son tomadas en cuenta puesto que los supervisores y administrador dan la potestad a los altos mandos de la empresa; mientras, que el 33.30% indica que siempre lo mismo. Esto indica que el colaborador de Caja Piura no es escuchado dentro de la agencia donde se desenvuelve.

El 61.10% de los colaboradores casi siempre se anticipan a las dificultades presentadas en la agencia. Esto muestra que se tiene un parámetro establecido en cada colaborador que le facilita manejar y controlar dificultades o problemas que se puedan presentar. Esta ventaja ayuda a que el trabajador pueda distribuir sus actividades y manejar adecuadamente sus tiempos.

El indicador trabajo en equipo arrojó como resultado que el 66.70% de los colaboradores encuestados siempre y el 33.30% casi siempre consideran que no se les brinda oportunidades para mejorar sus habilidades, por lo mismo el personal se siente desmotivado y no se siente identificado con su organización. El 58.30% de los colaboradores siempre consideran que no son capacitados lo suficiente por lo que tienen dificultades para alcanzar con los objetivos del equipo. El gráfico nos muestra que, aunque exista la facultad de hacer las cosas, si el personal no es bien capacitado no será difícil alcanzar los objetivos organizacionales.

El 47.20% de los colaboradores siempre son participativos en el equipo de trabajo. El gráfico muestra que los trabajadores de esta agencia colaboran activamente con el desarrollo y crecimiento del equipo, de esta manera aspiran a mejorar el desempeño laboral. El 52.80% de los colaboradores encuestados casi siempre presentan dificultades para asumir el liderazgo en su equipo de trabajo

debido a que existe mucha exigencia en el cumplimiento de los indicadores establecidos por la empresa lo que no permite aplicar nuevas ideas o métodos de trabajo.

El indicador organización muestra que el 47.20% de los colaboradores encuestados casi siempre planifican sus actividades. El gráfico muestra que el colaborador de Caja Piura es organizado en su área de trabajo, planifica sus tiempos y selecciona las tareas a realizar en el día; de igual manera controla sus reportes y sostiene una hoja de ruta.

También manifiesta que el 41.70% de los colaboradores casi siempre consideran que los indicadores de gestión que miden sus habilidades son muy exigentes, pues consideran que la organización no se preocupa por desarrollar las habilidades de los trabajadores y los miden para descartarlos y no para potenciarlos o ayudarlos en su crecimiento. El 44.40% de los colaboradores siempre y casi siempre priorizan sus metas y objetivos, los colaboradores se enfocan en cumplir sus metas y realizan sus trabajos teniendo en cuenta sus necesidades y acorde a lo que ellos desean y quisieran obtener. Esto ayuda a que el colaborador piense en su crecimiento y en la estabilidad económica de la agencia.

Este indicador muestra también que el 41.70% de los colaboradores casi siempre se siente desmotivado al cumplir sus funciones ya sea por la falta de oportunidades, escasa participación en las decisiones, excesivo control o el miedo a ser despedidos por no cumplir con los objetivos. Y que el 44.40% de los colaboradores siempre coordina sus actividades con supervisores y administrador. El gráfico muestra que existe relación entre los colaboradores y sus superiores lo que significa que el colaborador realiza sus informes y presenta sus avances para que sus superiores tengan conocimiento y puedan ayudar si es que existe alguna mejora. Sin embargo, al momento no existe la retroalimentación necesaria.

Chiavenato (citado por Puma, 2017, p. 21) sostiene que el desempeño es cómo actúa el evaluado ante los objetivos propuestos por la empresa, los objetivos deseados como el desempeño de la función es el resultado, cualidades, conocimiento del trabajo y cooperación; y características individuales es el entendimiento de las situaciones.

En resumen, la falta de organización, la

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

Conclusiones

Se definieron y fundamentaron las bases teóricas y metodológicas para elaborar el presente estudio; también mediante él se pudo evidenciar la existencia de diferentes alternativas metodológicas que se han usado para el mejorar el desempeño laboral de diferentes organizaciones.

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

Se estableció a lo largo de todo el estudio una política investigativa. La aplicación de la encuesta como instrumento válido y confiable mediante Alfa de Cronbach, permitió diagnosticar el estado actual del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y de esta manera poder continuar con el estudio.

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

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

El valor metodológico de la estrategia propuesta radica en su aplicabilidad a otros perfiles

profesionales en el ámbito bancario y diversos sectores.

Fuente de financiamiento

La presente investigación fue autofinanciada.

Contribución de los autores

Todos los autores participaron en todo el proceso de la investigación.

Conflicto de Interés

Declaramos no tener conflicto de interés.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, J. (2017). *La Gestión del Talento Humano, elemento clave en el desempeño del personal en la Empresa*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17506/AguilarSimijacaJennyCarolina2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anaya Gamarra, L. D., & Paredes Rivera, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Bernal Torres, C. A. (2013). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cáceres, C. (10 de junio de 2017). *Un trabajador motivado es la clave en la organización*. Diario El Peruano
- Cacsire, G. (2019). *La Gestión del Talento Humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de Recursos Humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Giler, J. (2015). *Investigación diagnostica o propositiva*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/256338347/Investigacion-Diagnostica-o-Propositiva>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Inga, F. (2019). *Gestión del Talento Humano*

- como herramienta competitiva en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Alcides Carrión, Pasco, 2016. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Alcides Carrión.
- Jauregui, S. (2017). *Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Servosa Cargo S.A.C. - Lurigancha*, 2016. Universidad César Vallejo.
- Kotler, R., & Keller, K. (2014). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Education.
- Laboral, L. G. (11 de junio de 2015). *La Gaceta de Protección Laboral*. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/212023-El-bajo-rendimiento-laboral-de-los-espanoles-y-la-ansiedad.html>
- Lira Segura, J. (10 de diciembre de 2016). *Estas son las mejores Empresas para Trabajar*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/mangement-empleo/son-mejores-empresas-peru-1-123279-noticia/>
- Majad, M. (2016). Gestión del Talento Humano en Organizaciones Educativas. *Revista Upel*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Mazurek, S. (2018). *Talent Management, Free Management Library*. Obtenido de <https://managementehelp.org/humanresources/talent-mangement.html>
- Miranda Edquen, N. (2018). *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chota*. Chota, Cajamarca: Universidad César Vallejo.
- Morales, T. (23 de julio de 2016). *EMPRESAS. 43% de sobrecostos sería por mala selección de personal*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/economia/788014-empresas-43-de-sobrecostos-seriapor-mala-seleccion-de-personal/?outputType=amp>
- Prado Álvarez, C. (2016). *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo
- Pérez, O. (18 de julio de 2017). *Diferencias entre gestión de talento humano y recursos humanos*. Obtenido de Blog People Next: <https://blog.peoplenext.com.mx/diferencias-entregesti%C3%B3n-de-talento-humano-y-recursos-humanos>
- Pérez Martinto, P. C., & Palacios Ladines, L. G. (2014). *Un Acercamiento al Proceso de Investigación Científica*. Perú: Imprenta Eros E.I.R.L.
- Puma, J. (2017). *Estrés y desempeño laboral de los trabajadores del Centro Salud Materno Infantil Piedra Liza*, 2017. Universidad César Vallejo.
- Ruiz, R. (2018). *Diario La Hora*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/loja/noticia/11021299997/gestion-del-talento-humano>
- Saavedra, L. (2019). *Plan de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la Estación Experimental Agraria Vista Florida - Lambayeque*, 2019. Chiclayo: Universidad César Vallejo.
- Suárez, F. (2017). *La Gestión del Talento Humano como Estrategia para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Leoncito S.R.L.* Chiclayo: Universidad César Vallejo.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Vásquez, S. (2017). *Propuesta de un Programa de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios y servidores de la unidad de Gestión Educativa Local Ferreñafe*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.