



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS - MBA

Estrategia del modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño de los  
colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
Maestro en Administración de Negocios -MBA

AUTOR

Br. Juan Francisco Rivera Cabrera (ORCID: 0000-0001-5160-7994)

ASESOR

Dr. Dayron Lugo Denis (ORCID:0000-0002-3183-5655)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Sostenible, Emprendimiento y Responsabilidad Social

Piura – Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A mis grandes amigos, que no se encuentran en esta tierra que partieron al Oriente Eterno Srs. Rodwin García Bardales, Enrique Mario Espinoza Gonzales y Ary Lazo Arrunategui, a mi Señor Padre Demetrio Hermogones Rivera Gayoso.

A mis hijos Renzo André, Valentino André y Carlos Leonel.

A mi amada y querida Esposa Evelyn Noelia Valdiviezo Carrillo, la compañera perfecta, quien me estimula a seguir progresando y es el motivo para seguir adelante en mi profesionalización continua.

*Juan Francisco*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad César Vallejo, por brindarnos la oportunidad de seguir superándonos en nuestra vida profesional.

A todos los compañeros del aula, por animarnos a continuar y no quedarnos en el camino para alcanzar nuestro anhelo post grado.

A los colegas del Banco de la Nación, quienes voluntariamente participaron respondiendo el cuestionario que se les aplicó.

A todos ellos, muchas gracias ya que sin su apoyo no hubiera sido posible poder culminar este trabajo.

El autor

## **PÁGINA DEL JURADO**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **Juan Francisco Rivera Cabrera**, egresado del Programa Maestría en Administración de Negocios, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 16765398 .

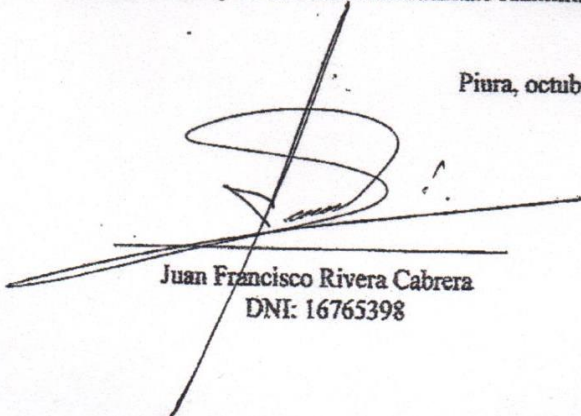
### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: *“Estrategia del modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018”*
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestro en Administración de Negocios.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias, y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Trujillo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Piura, octubre del 2019



Juan Francisco Rivera Cabrera  
DNI: 16765398

## ÍNDICE

Carátula.....	i
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>PÁGINA DEL JURADO .....</b>	<b>iv</b>
<b>DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTODO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1Diseño de investigación .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2Operacionalización de variables .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3Población, muestra y muestreo .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5Procedimiento.....</b>	<b>21</b>
<b>2.6Método de análisis de datos.....</b>	<b>21</b>
<b>2.7Aspectos éticos.....</b>	<b>21</b>
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>26</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>29</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>VII. PROPUESTA .....</b>	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>
<b>Variable: Desempeño laboral .....</b>	<b>55</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de desempeño laboral	22
Tabla 2: Nivel de dimensión productividad	23
Tabla 3: Nivel de dimensión eficacia	24
Tabla 4: Nivel de dimensión eficiencia	25

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nivel de desempeño laboral	22
Figura 2: Nivel de dimensión productividad	23
Figura 3: Nivel de dimensión eficacia	24
Figura 4: Nivel de dimensión eficiencia	25

## **RESUMEN**

La investigación realizada, partió de la necesidad de conocer el estado actual del desempeño laboral de los colaboradores que laboran en la Agencia del Banco de la Nación de Bagua; de allí que asumió como objetivo general: Proponer un Modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018; propósito que, al término de la investigación, se considera logrado. El estudio fue de carácter descriptivo propositivo, empleándose un diseño no experimental; se trabajó con una muestra de 14 unidades de análisis representada por los colaboradores de la entidad financiera seleccionada para el estudio. En el proceso de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario, elaborado por el responsable de la investigación, sometido a la medición de su validez y confiabilidad. Los datos obtenidos fueron procesados mediante la estadística descriptiva, utilizando el programa Excel y el SPSS 21. Los resultados obtenidos indican que: El desempeño laboral en el 57% de colaboradores es de nivel medianamente satisfactorio, concluyéndose que hace falta fortalecer más en la mayoría de ellos su nivel de productividad, así como la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones; situación que podrá ser superada con la implementación del modelo de gestión del talento humano, propuesto en el marco de la investigación.

Palabras clave: Modelo de gestión, talento humano, desempeño laboral



## **ABSTRACT**

The research carried out, started from the need to know the current status of the work performance of the collaborators working in the Agency of the Bank of the Nation of Bagua; hence, it assumed the general objective: Propose a Human Talent Management Model to optimize the work performance of the employees of Banco de la Nation - Agency Bagua, 2018; purpose that, at the end of the investigation, is considered accomplished. The study was descriptive with proposal, using a non-experimental design; we worked with a sample of 14 analysis units represented by the collaborators of the financial institution selected for the study. In the process of data collection, the survey was used and as a tool a questionnaire, prepared by the person responsible for the research, submitted to the measurement of its validity and reliability. The data obtained were processed through descriptive statistics, using the Excel program and the SPSS 21. The results obtained indicate that: The work performance in 57% of employees is of a fairly satisfactory level, concluding that it is necessary to strengthen more in the majority of their level of productivity, as well as efficiency and effectiveness in fulfilling their functions; situation that can be overcome with the implementation of the human talent management model, proposed in the framework of the investigation.

Key words: Management model, human talent, job performance

## I. INTRODUCCIÓN

La investigación focalizó su interés en la variable desempeño laboral en el contexto de una agencia del Banco de la Nación, se partió de la necesidad de investigar el comportamiento de esta variable de la cual se tiene referencias que afronta una problemática específica, la misma que, a continuación, se describe deductivamente.

De manera general, en principio, el bajo desempeño laboral de un trabajador debe ser entendido considerando que como personas no siempre tenemos buen estado de ánimo, éste puede variar en determinadas circunstancias presentándose estados emocionales de alegría o por el contrario de tristeza, aspectos que podría decirse son propios del ser humano; la tarea de cada persona es saber manejar dichos estados de ánimo para que no perturben las actividades laborales, mantener el cumplimiento de nuestras funciones al margen de las situaciones problemáticas que se pueden generar en la vida cotidiana.

Precisamente por tal situación, en los últimos tiempos, la situación del desempeño laboral ha suscitado interés en el campo económico ya que hay coincidencia en señalar que el desarrollo de una organización o una entidad deriva grandemente del rendimiento de los trabajadores; este tema ha sido materia de diversos estudios, así:

En el plano internacional, el tema ha sido materia de estudio en diferentes contextos, así en la Universidad de Zulia de Venezuela, para Queipo y Useche (2002) la problemática se genera cuando no se tiene claro que el desempeño laboral, dadas las diferencias individuales, es disímil en cada trabajador, “debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña” (p. 489).

En México – Universidad Politécnica de Quintana Roo, Mayo (2014) al estudiar los problemas internos en el ambiente laboral que afectan el rendimiento de los trabajadores, encontró que el aspecto más álgido lo constituye la inadecuada

comunicación personal con el 62%, acompañado de “la desmotivación de los empleados” con el 51%; por tal razón, la investigadora recomienda: “las organizaciones realicen un examen de conciencia que les permita diagnosticar sus propios síntomas a fin de aplicar el antídoto antes de que la enfermedad se agrave” (p. 3); esto quiere decir que es tarea urgente reconocer la problemática que afecta al desempeño laboral y luego tomar decisiones pertinentes.

En Colombia, Palomino y Peña (2016) al estudiar la dependencia entre clima organizacional y desempeño laboral, consideran que la escasa motivación personal y externa al trabajador constituye el aspecto álgido que debe ser tomado en cuenta, sobre todo en aquellas empresas donde se ha perdido de vista que ella constituye “la manera a través de la cual se estimula el surgimiento de un comportamiento, con energía, así como mantenerlo y dirigirlo, junto con el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo esto se lleva a cabo” (p. 67).

Asimismo, en Argentina, Massaro (2015) en su estudio sobre la gerencia del rendimiento para la rentabilidad de la empresa, donde, frente a la problemática del desempeño laboral señala que resulta elemental para quienes gerencian las organizaciones “conocer cómo se puede aportar desde la gestión del talento humano al aumento en la rentabilidad de la empresa y de qué manera se puede medir dicho impacto a la economía y al negocio principal de la empresa” (p. 7).

En nuestro país, la problemática en torno al desempeño laboral también ha sido objeto de estudio, de manera general, coinciden en señalar que los orígenes del deficiente desempeño laboral están en la escasa motivación y atribuyen al insuficiente empuje por falta de compromiso con la labor que cumple el trabajador.

En Andahuaylas, Quispe (2015) en su investigación correlacional entre el clima organizacional y el desempeño laboral, señala que la eficiencia, la eficacia y la productividad en el ejercicio de sus labores de los empleados se encuentra en un nivel inadecuado ocasionado por una serie de causas que merman su desempeño, aunado a la incorrecta gestión de la empresa lo que acarrea el incumplimiento de las expectativas y demandas de los usuarios, clientes y público en general.

En Lima, Bautista (2017) estudió la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de Crédito, encontrando que en este banco concurren limitaciones como: Los estímulos remunerativos son de nivel medio, los trabajadores no son capacitados, hay limitado interés y motivación en los colaboradores para evidenciar buen nivel de desempeño laboral. Motivo por el cual, los colaboradores no se consideran estimulados con lo que el banco les brinda, en consecuencia, no se asegura el logro de los objetivos ya que se generarían modificaciones en el actuar de los trabajadores.

Además, refiriéndose a la situación real del rendimiento laboral en el Banco de la Nación, Sánchez y Tafur (2016) indican que, además de conocer cabalmente las funciones inherentes a su cargo, es pertinente que el comportamiento a nivel de toda la organización sea favorable, de tal manera que pueda generar en los trabajadores buen nivel de compromiso y productividad en el ejercicio de sus responsabilidades; asimismo, logrados estos dos aspectos será posible se establezca buenas relaciones interpersonales para que de manera conjunta se concreten los objetivos estratégicos propuestos a nivel institucional, caso contrario, surgirán debilidades como: desmotivación, ausentismo, rotaciones no necesarias ni saludables para el crecimiento institucional.

De otro lado, la problemática del desempeño laboral en el Banco de la Nación - Agencia Bagua está relacionada con la gestión del talento humano, particularmente, con las habilidades gerenciales, de allí que Elera (2018) señala:

Al analizar las habilidades gerenciales desarrolladas por los directivos a cargo del Banco de la Nación Agencia Bagua, se halló: Del 100% de los encuestados, el 37% consideran es de nivel medio. Concluyéndose que para la mayoría de colaboradores encuestados las habilidades gerenciales necesitan ser mejoradas ya que hay limitaciones en las habilidades técnicas, conceptuales y humanas. (p. 74)

La investigación precedente ha tocado un aspecto fundamental en el desempeño del colaborador, el relacionado a las capacidades que posee el personal que gestiona el banco, y es el responsable de administrar el potencial humano como recurso valioso para la entidad.

En ese contexto, el investigador, inquietado por abordar ampliamente el tema, asumió el compromiso de estudiar sistemáticamente lo relacionado al desempeño laboral y visualizar cómo contribuir a mejorarlo a partir de la propuesta de un modelo de gestión del talento humano, en el ámbito del Banco de la Nación – Agencia Bagua.

A fin de dar consistencia a la investigación se requirió identificar los estudios previos, así, en el nivel internacional, se ubicó a Ibarra (2016) con su tesis de maestría “Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria”, en la investigación se trabajó con una muestra de 20 colaboradores del Banco de Pichincha – Ecuador, a quienes les aplicó un cuestionario sobre el movimiento del personal de elaboración propia; la autora estructuró un modelo de gestión del potencial humano fundamentado en la inteligencia emocional, por ello, concluye: “tener conciencia de lo que es la Inteligencia Emocional (IE), puede brindar ventajas ante una eventual competencia por un puesto de trabajo” (p. 174).

La investigación de Ibarra resultó importante al momento de abordar la variable independiente Modelo de gestión del talento humano, sirvieron de referente sus componentes y estrategias. Su mayor aporte está en el abordaje de la variable independiente.

También a Antúnez (2015) y su investigación magistral “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”; en la investigación se trabajó con una población muestra de 30 unidades de análisis, se les aplicó la técnica la encuesta y un cuestionario de elaboración propia; su conclusión principal indica que el clima institucional constituye un elemento esencial cuando se trata de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, esto, porque la opinión favorable o desfavorable que ellos tengan en relación al cumplimiento de sus funciones, es decir a la labor que realiza, se desprende del ambiente laboral, de cómo este se presente dependerá su alta productividad o que realice su trabajo sumido en la rutina y de nivel deficiente.

Se rescató de Antúnez los indicadores tenidos en cuenta para evaluar el rendimiento o desempeño laboral en los trabajadores bancarios, los mismos que fueron considerados al momento de trabajar con esta variable.

También se ubicó a Dota y Samaniego (2015) y su investigación “Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, periodo 2014”; las investigadoras trabajaron con una muestra de 60 trabajadores, se usó cuestionarios para evaluar la gestión de talento humano en dicha cooperativa; concluyen que el desarrollo del Modelo de Gestión de Talento Humano fundamentado en competencias diseñado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo hizo posible organizar el potencial humano con la gestión de la empresa favoreciendo el perfeccionamiento profesional de los colaboradores.

La tesis de Dota y Samaniego posee singular importancia porque permitió sistematizar la estructura del modelo de gestión del talento humano que se propuso en el marco de la presente investigación, particularmente, contribuyó en el diseño de sus componentes en el contexto del Banco de la Nación de Bagua.

A nivel nacional, se cita a Castro y Ramón (2017) desarrollaron la investigación “Influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa bancaria en Lima – 2016”, los investigadores trabajaron con una población muestra de 100 colaboradores a quienes les aplicaron dos cuestionarios: Uno sobre Clima laboral de Sonia Palma Carrillo y otro sobre desempeño de elaboración propia; concluyen:

Las condiciones laborales como un factor influyente en el desempeño objetivo de los funcionarios de negocios segmento exclusivo, por lo tanto, se aprueba la hipótesis. Se puede comprobar que para los funcionarios de negocios segmento exclusivo las condiciones laborales ofrecidas no son las adecuadas o las que ellos esperan, y esto impacta en que el desempeño objetivo no sea el esperado y el ofrecido a sus clientes.  
(p. 180)

La investigación precedente permitió analizar con mayor detalle los aspectos inmersos en la variable desempeño laboral ya que aporta instrumentos de recolección de datos que fueron tomados en cuenta para recoger información sobre las dimensiones e indicadores del desempeño laboral.

Lucas (2015) realizó la investigación “Planificación Estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación de la Agencia Giráldez Sucursal B Huancayo – 2014”; en esta tesis de maestría se asumió una muestra integrada por 22 trabajadores de la mencionada agencia bancaria, se elaboraron dos cuestionarios, uno para la variable planificación estratégica y otro para evaluar el desempeño laboral; el investigador concluye: “Se encontró que existe una relación positiva entre ambas variables, con un rho de Spearman de 0.915” (p. xii).

Si bien la tesis de Lucas difiere metodológicamente con la presente investigación, sin embargo, resultaron aleccionadores sus hallazgos al relacionar el desempeño laboral con la planificación, aspecto que también interviene en la gestión del talento humano, en esa medida hizo posible abordar ambas variables, desde su tratamiento correlacional.

Araujo (2015) llevó a cabo la investigación “Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015”; la investigadora realizó su estudio con un grupo muestral integrado por 24 unidades de análisis de la entidad financiera, a quienes se les aplicó dos cuestionarios, uno acerca del clima organizacional y otro sobre desempeño laboral; concluye: “El clima organizacional de esta institución es bajo o inadecuado, debido a que el ambiente laboral no es apto para la realización del trabajo de los colaboradores”. “El desempeño laboral de los colaboradores es inadecuado debido a que no responden de manera eficiente al trabajo a presión y de esta manera no se genera confianza entre el jefe y el colaborador” (p. 1)

La investigación de Araujo difiere en la metodología, no obstante, resultó aleccionadora respecto a los indicadores para evaluar la variable desempeño laboral, además, se trabajó con los empleados del Banco de la Nación, institución en la que también se realizó el presente estudio.

Mayurí (2008) y su investigación doctoral “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006”, en el estudio la investigadora trabajó con una muestra integrada por 80 miembros del FEBAN; para la recolección de datos se aplicó dos cuestionarios, uno para cada variable; la autora concluye principalmente: “podemos afirmar con un 95% que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006” (p. 81).

Se rescató de Mayurí el tratamiento de la variable desempeño laboral, permitió evaluar convenientemente esta variable e identificar los aspectos inmersos en el rendimiento en el trabajo de un empleado bancario. Su aporte significativo lo constituye la capacitación del trabajador como elemento importante en su desempeño.

En el contexto regional, Sopa (2018) realizó la investigación “Desempeño laboral del profesional de enfermería del Hospital de Apoyo “Gustavo Lanatta Lujan”, Bagua y del hospital de Apoyo “Santiago Apóstol” Utcubamba, Amazonas – 2017”; se asumió como muestra de estudio a 36 profesionales de enfermería; para recolectar datos se aplicó un cuestionario sobre desempeño laboral de elaboración propia; el investigador concluye: “El 77.8% de profesionales del Hospital de Apoyo “Gustavo Lanatta Lujan tiene regular desempeño laboral, el 100% de profesionales del Hospital de Apoyo Santiago Apóstol de Utcubamba, igualmente tienen desempeño laboral de nivel regular” (p. x).

No obstante haberse realizado en contexto diferente, la investigación precedente aportó al presente estudio algunos modelos conceptuales respecto al desempeño laboral, además, ayudó a definir los indicadores e ítems para evaluar a esta variable.

También a, Sambrano y Torres (2017) y su investigación “Factores que inciden en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, 2015”, en la muestra se incluyó a 100 Mypes, se recolectó datos mediante la aplicación de un cuestionario de 36 ítems; las autoras concluyen:



La gestión del talento humano en las mypes del distrito de Chachapoyas es una de las tareas más descuidadas puesto que priorizan otras actividades y dejan de lado su recurso más valioso (Recurso Humano), presentando falencias principalmente en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño... (p. 104)

En las mypes del distrito de Chachapoyas tanto los factores internos como externos influyen en la gestión del talento humano... (p. 105)

Resultaron importantes los aportes de la investigación precedente, sobre todo, porque contribuyó con información sobre los componentes internos y externos que condicionan la administración del talento humano, los mismos que se incluyeron dentro del sustento teórico.

A nivel local, se localizó a Ostos (2014) con su tesis de maestría “El reclutamiento y la selección del talento humano en la Policía Nacional del Perú y la calidad de los servicios policiales en Bagua - Amazonas, 2014”; el investigador recogió información de 50 alumnos de la Escuela PNP, se aplicó un cuestionario sobre calidad de los servicios policiales y guía de entrevista sobre la gestión del talento humano; el investigador concluye que el reclutamiento y selección del Talento Humano constituye un instrumento primordial en de la PNP, se efectúan en un proceso coherente a las particularidades del servicio Policial atrayendo personal apto para colmar las exigencias de la institución de acuerdo a un perfil Policial establecido.

La investigación de Ostos es uno de los pocos estudios realizados en la localidad de Bagua, aunque fue realizada en una institución policial, aportó elementos importantes como el reclutamiento y la selección de los futuros policías, como procesos básicos en la gestión del personal, aspectos que fueron tenidos en cuenta al trabajar esta variable.

Para dar consistencia al estudio, se identificaron las teorías relacionadas con las variables, así dentro de las teorías que más aportan al entendimiento del desempeño laboral se consideran a las siguientes: La “Teoría de las necesidades de Maslow”, elaborada por Abraham Maslow hacia 1943, plantea la premisa que el actuar del ser humano está condicionado por necesidades; ya en el contexto de un centro de trabajo

cobra singular importancia esta teoría en el desempeño laboral (Mayurí, 2008, p. 28). La teoría de Maslow de la motivación de la jerarquía de necesidades, aportó las ideas relativas a que el desempeño laboral está condicionado por la necesidad de seguridad al contar con un empleo donde se desarrolle su necesidad de reconocimiento por la labor realizada.

También la “teoría de la gestión del conocimiento”, para quien el rumbo de la organización pende del empleo del conocimiento. (Garzón y Farfán, 2006). Según esta teoría, los seres humanos constituyen el recurso más apreciable que una institución puede tener. Por ello, se afirma que, en los últimos tiempos, la medida se impulsa hacia los elementos inmateriales de una organización, considerando que estos recursos no son fácilmente imitados por las empresas de la competencia, además, son los que poseen la posibilidad de formar una primacía competitiva sustentada en el transcurso del tiempo. (Jaén, 2010).

Al conceptualizar el desempeño laboral, según Bautista (2017, p. 20) “consiste en la evaluación del desempeño del individuo, en la cual se analizará si un trabajador se siente motivado dentro de su empresa para desarrollar sus actividades laborales”. De igual manera, Mamani (2016, p. 34) señala: “El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento”. Para Sy Corvo (2018) constituye la apreciación que establece si un empleado desarrolla convenientemente su labor. Este aspecto es investigado desde el punto de vista académico como competencia de la “psicología industrial y organizacional”, constituyendo además asunto referido a la gestión del recurso humano.

Al revisar los conceptos citados se encuentra que entre ellos hay coincidencias al usar términos comunes como: rendimiento, capacidad para cumplir funciones y comportamiento del trabajador; efectivamente, el desempeño incorpora en su connotación el actuar de quien cumple funciones dentro de una empresa o negocio, razón por la cual debe evaluarse de manera permanente.

El desempeño laboral se caracteriza, según Reynaga (2016), por: Empeño y constancia; completa alineación al logro de las metas institucionales; habilidades sociales; gestión del recurso tiempo; el tratamiento del estrés, entre otras. Chiavenato (2000, citado por Bobadilla, 2017, p. 28) considera que el desempeño laboral presenta características individuales, dentro de ellas se cuenta a: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir”.

Las dimensiones asumidas para evaluar el desempeño laboral son las señaladas por Quispe (2015), de quien se asumen como dimensiones del desempeño laboral a: Productividad, eficacia y eficiencia laboral.

La productividad laboral: llamada igualmente productividad en el cumplimiento de un trabajo, puede evaluarse mediante la concordancia entre el resultado obtenido y la proporción del esfuerzo desplegado en el proceso productivo en un momento explícito. (Quispe, 2015). En esta dimensión se consideraron los indicadores: Cantidad y calidad del trabajo realizado y contribución con el crecimiento de la empresa. La cantidad y calidad del trabajo realizado, se refiere técnicamente al nivel de productividad de un trabajador. En cuanto a la intervención del colaborador en el desarrollo del BN, debe ser entendida como su actuación en función a lo que la empresa espera de cada uno, reconociendo que su trabajo es importante para garantizar la estabilidad y el desarrollo de la empresa. (Mazzeranghi, 2015)

La eficacia: “es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva” (Quispe, 2015, p. 50). Significa que cuando hay eficacia es posible alcanzar los objetivos planteados por la entidad en cumplimiento de su plan estratégico y en los plazos determinados. Para esta dimensión se consideraron como indicadores: Cumplimiento de funciones inherentes al cargo y cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Para evaluar la eficacia es conveniente conocer en qué medida el colaborador ha cumplido convenientemente las funciones propias del cargo que ocupa, quiere decir que, si se realiza un trabajo eficaz, entonces se asegura rentabilidad y posicionamiento empresarial. (Atalaya, 2013)

La eficiencia: “Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado” (Quispe, 2015, p. 51). Se infiere que la eficiencia está relacionada con el logro de objetivos y metas haciendo uso de la mínima cantidad de recursos, si hay ahorro, uso reducido de recursos, entonces hay eficiencia. Para evaluar esta dimensión se tomaron los indicadores: Uso eficiente del recurso tiempo y uso reducido de recursos materiales y financieros. El uso eficiente del recurso tiempo es tener en cuenta que debemos concientizarnos sobre cómo utilizar de manera eficiente el Tiempo como recurso valioso. En lo referente a producir más con menos recursos materiales y financieros, tiene que ver con la capacidad para aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la institución en cantidad estrictamente necesaria. (Luyo, 2013)

En lo que se refiere al Modelo de gestión del talento humano se respalda en la Teoría del comportamiento focalizada justamente en el comportamiento que adoptan los colaboradores. Además, quienes la defienden “se basan en el estudio del comportamiento de los individuos y las motivaciones que tienen los mismos para ser eficientes” (Pinto, 2014, p. 8). Sus máximos representantes y defensores de la “teoría del comportamiento” se considera a: “Mary Parker, Elton Mayo, Abraham Maslow, McGregor, Hebert Simon, Chester Bernard y Rensis Likert” (p. 9).

También el Modelo de gestión del talento humano (TH) de Chiavenato (2000), investigador del proceso administrativo en las empresas, partidario de este modelo, en el cual se utiliza los primordiales subsistemas de la innovadora gestión del potencial humano, se centra en seis (Ibarra, 2016). El estudioso toma en cuenta que en una empresa se desarrolla: “Subsistema de alimentación, subsistema de aplicación de TH, subsistema de mantenimiento de TH, subsistema de desarrollo de TH y subsistema de control de TH”. (p. 11)

Igualmente, el Modelo de gestión del talento humano de Daniel Goleman (2008) quien aporta la idea de que en el proceso de gestión de calidad de una empresa es requisito indispensable buen nivel de desarrollo de competencias relacionadas con la Inteligencia Emocional, que permiten a los miembros de una organización manejar adecuadamente los estados emocionales propios y ajenos; además, el uso de tales capacidades hará posible construir un ambiente laboral favorable para fortalecer la

motivación y la toma de conciencia de los trabajadores ante la exigencia de mejorar o perfeccionar su desempeño laboral” (Ibarra, 2016).

El concepto de gestión del talento humano y, previamente, de modelo es entenderlo como la simbolización de un evento. (Núñez, Parra y Villegas, 2011). El talento, se refiere a la facultad inherente al ser humano para ejecutar cualquier acción que se proponga o se le plantee, “Humano” hace referencia al ser o la persona con capacidad para sentir, recapacitar y actuar en un contexto y situaciones terminantes. Luego, entonces, el “talento humano” debe ser concebido como la facultad del ser humano para entender y comprender cómo realizar y cómo solucionar una actividad específica empleando sus capacidades, experiencia, saberes y destrezas. (Dota y Samaniego, 2015)

También, en relación a la gestión del talento humano, constituye un punto de vista que plantea la necesidad de personificar y percibir a los colaboradores como personas que poseen destrezas y capacidades intelectuales que las empresas utilizan para realizar su trabajo, es decir, su capacidad para producir bienes y servicios, brindar atención a los consumidores, enfrentar a la competencia en los mercados y contribuir al logro de los objetivos institucionales y estratégicos. (Chiavenato, 2002).

Finalmente, Ibarra (2016) afirma que la nueva gestión del talento humano debe ser vista en su amplitud, no simplemente como administración del recurso humano sino encaminada a la gestión del personal desde un enfoque humanista y de gerencia estratégica. Siguiendo a la investigadora, al referirse al modelo de gestión del talento humano, la concibe como la serie de actividades encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales, aspecto posible de lograr en base al cumplimiento y el desarrollo adecuado de los procesos de la administración: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Ibarra, 2016)

Entonces, al referirse al “modelo de gestión del talento humano” debe ser visto un prototipo para demostrar la necesidad de que en las acciones de gestión del personal se interrelacionen tareas de carácter organizativo y de actuación de seres humanos con

la perspectiva de lograr transformar el potencial humano en un motivo de superioridad competitiva sostenible de la empresa. (Fleitas, 2002, citado por Ballivian, 2006)

La evaluación de esta variable comprendió las dimensiones señaladas por Jerico (2008, citado por Martínez, 2013) quien describe que en todo modelo de gestión del talento humano se debe incluir tres subprocesos elementales: “captación, la conservación y el desarrollo de talento”, se alcanza la gestión del potencial humano, sin dejar de lado u obviar “las habilidades, talentos y competencias individuales” (p. 9).

La captación: Esta dimensión incorpora “al reclutamiento y selección que utiliza la organización y donde tradicionalmente se buscaba que el aspirante cubriera los conocimientos inherentes al puesto como objetivo principal” (Martínez, 2013, p. 7). La valoración de esta dimensión incluyó como indicadores al reclutamiento y la selección del personal. Ambos indicadores están inmersos dentro de un proceso mediante el que las entidades captan al personal aparente para destinarlo a un cargo. (Rico, 2014). En esa perspectiva, en aras de alcanzar éxito de la organización se demanda personal calificado con las competencias exigidas y con postura apropiada para ejecutar con éxito las actividades propuestas. (Monsálvez, 2018).

La conservación: El verbo conservar equivale a decir mantener, esta dimensión implica que el responsable del potencial humano implemente estrategias para establecer, como lo señala Martínez (2013), ligazón de carácter intenso entre la organización y el empleado, como son la preparación permanente, la responsabilidad, la inclinación legítima de una y otra parte, la tranquilidad a nivel social y nivel familiar del empleado, entre otros aspectos. Sobre la conservación o retención del personal, particularmente valioso, Dorado (2013) dice que las instituciones habrían de preocuparse prudentemente la condición en que logran conservar a sus trabajadores destacados. En esta dimensión, se incluyeron como indicadores: La capacitación del personal y el vínculo colaborador – empresa. Respecto a la capacitación de los colaboradores, deben estar preparados para ser competitivos en el campo laboral y conseguir de manera exitosa los objetivos institucionales. (ESAN, 2017) Sobre el vínculo entre el trabajador y la empresa, se enfoca como la identidad y sentido de

pertenencia que el primero debe tener en relación a la entidad donde labora, este vínculo debe ser estrecho que denote una relación recíproca.

El desarrollo de talento: Esta dimensión está referida a que el gerente de potencial humano debe promover la constante valoración del rendimiento. El proceso de evaluación del desempeño del personal permite identificar fortalezas, insuficiencias y espacios para el desarrollo del colaborador (Martínez, 2013). En esta dimensión se consideraron como indicadores: la pertinencia de los instrumentos de evaluación y la objetividad en el proceso. Sobre la pertinencia de un instrumento de evaluación para Faustino (2016) “es fundamental, pues son mediante estos como se obtendrá la información base para la toma de decisiones” (p. 3). Es decir, para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del BN es pertinente asegurar la objetividad en el proceso, es decir, “desapasionado y relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir” (Noriega, 2010, p. 11)

Frente a la realidad problemática, surgió la formulación del problema: ¿Cómo contribuir a optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018?

La investigación desarrollada adoptó como punto de partida la necesidad de conocer metódicamente el estado actual de la variable desempeño laboral en el ámbito del Banco de la Nación – Agencia Bagua donde el escaso desarrollo de las habilidades gerenciales no estaría favoreciendo el rendimiento de los colaboradores, en tal razón, el estudio se justifica por: Su conveniencia ya que permitió identificar los aspectos que afectan el desempeño laboral de los colaboradores del banco, de allí que resultó oportuno y novedoso También por su relevancia social: Si bien el estudio se focalizó en el escenario de la agencia Bagua del Banco de la Nación, no sólo tuvo implicancias de orden financiero sino también social toda vez que resultó beneficioso para el personal que labora en el banco conocer su nivel de desempeño laboral.

Su valor teórico: La investigación se respaldó en los enfoques y teorías, dentro de los cuales se asumieron los aportes de Daniel Goleman y su teoría de la inteligencia emocional como premisa para generar cambios sustanciales en favor de su

rendimiento. Además, los resultados alcanzados se constituirán en aporte teórico y antecedente para estudios posteriores. También, su utilidad metodológica: ya que se elaboraron instrumentos de recolección de datos, así como el bosquejo de un modelo de gestión del talento humano fundamentado en los aportes de Daniel Goleman, que se constituirán en ejemplo y se pondrán a disposición de posteriores investigadores.

Frente a la pregunta de investigación, la hipótesis planteada indica: La propuesta de un modelo de gestión del talento humano contribuirá a optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018. Asimismo, para guiar el estudio se formuló el objetivo general: Proponer un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018; los objetivos específicos: a) Identificar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión productividad laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018; b) Evaluar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficacia, de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018; c) Examinar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficiencia laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018 y d) Diseñar el Modelo de gestión del talento humano basado en los aportes teóricos de Daniel Goleman

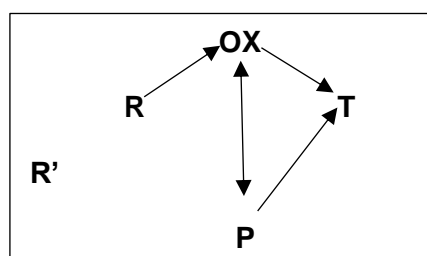


## II. MÉTODO

### 2.1 Diseño de investigación

La investigación proyectada asumió los siguientes tipos de investigación: De acuerdo a su finalidad, adoptó el carácter de aplicada porque se orientó a contribuir con la solución de un problema práctico; por su carácter, descriptiva propositiva porque se describió la realidad que presenta la variable desempeño laboral y frente a ella se propuso una estrategia de mejora; atendiendo a su naturaleza, cuantitativa porque se investigó fenómenos perceptibles y susceptibles de ser cuantificados; por la orientación que asume, se orientó a la aplicación toda vez que con el modelo de gestión del talento humano buscó dar respuesta a la problemática que presenta el desempeño laboral de los colaboradores del BN – Agencia Bagua.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación se orientó a proponer un modelo de gestión del talento humano, el estudio no pretendió manipular las variables, es decir, utilizó un diseño no experimental de carácter transversal porque se adquirió información de la variable desempeño laboral en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El diseño elegido quedó esquematizado del modo siguiente:



Fuente: Universidad Señor de Sipán (2014, p. 103)

- R** = Realidad examinada
- OX** = Información recogida sobre la variable desempeño laboral
- R'** = Realidad que presentaría el desempeño laboral en el futuro
- P** = Propuesta de un Modelo de gestión del talento humano
- T** = Teoría sustantiva sobre las variables investigadas

## **2.2 Operacionalización de variables**

### **2.2.1 Identificación de variables**

El proceso de investigación estudió las variables siguientes:

**Variable Independiente: Modelo de gestión del talento humano**

**Variable Dependiente: Desempeño laboral**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<b>VI: Modelo de Gestión del talento humano</b> Variable categórica, cualitativa	Un modelo constituye un prototipo para demostrar la “necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización” (Fleitas, 2002, p. 6)	Es la propuesta de nuevo paradigma para gestionar el talento humano del BN - Agencia Bagua, a evaluar mediante una lista de cotejo, en base a las dimensiones: Captación, conservación y desarrollo del talento humano	<b>Captación</b>	Reclutamiento del personal	Ordinal. Niveles: Muy bueno Bueno Regular Deficiente
				Selección del personal	
			<b>Conservación</b>	Capacitación del personal	
				Vínculo colaborador - empresa	
<b>Desarrollo del talento humano</b>	Evaluación del colaborador				
	Oportunidad para el desarrollo del colaborador				
<b>VD: Desempeño Laboral</b> Variable categórica, cualitativa	Según Pérez (2009) “son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.	Se refiere a las actividades que cotidianamente realizan los colaboradores del BN - Agencia Bagua, a evaluar mediante un cuestionario, considerando sus dimensiones: Productividad, eficacia y eficiencia	<b>Productividad Laboral</b>	Cantidad y calidad del trabajo realizado	Ordinal. Niveles: Satisfactorio Medianamente satisfactorio Insatisfactorio
				Contribución con el crecimiento de la empresa	
			<b>Eficacia</b>	Cumplimiento de funciones inherentes al cargo	
				Cumplimiento de objetivos y metas institucionales	
			<b>Eficiencia</b>	Uso eficiente del recurso tiempo	
				Uso reducido de recursos materiales y financieros	

Fuente: Elaboración del investigador

## **2.3 Población, muestra y muestreo**

### **2.3.1 Población**

Se partió de la idea de Levin y Rubin (2000) “una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (p. 86); en tal razón, la población estuvo integrada por los 14 colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.

### **2.3.2 Muestra**

Como lo afirman Levin y Rubin (2000) “una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos” (p. 87); asumiendo esta idea y considerando que la población es de pequeña amplitud, la muestra fue la misma población, es decir, también la integraron los 14 colaboradores de la entidad financiera seleccionada para el estudio.

### **2.3.3 Muestreo**

El criterio de selección obedeció al muestreo no probabilístico, vale decir, a conveniencia y criterio del investigador, por ser la institución donde trabaja; en la muestra se incluyó a todos los colaboradores del BN – Agencia Bagua, no se excluyó a ninguno de ellos en razón de su situación laboral ni su permanencia en la entidad.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnicas**

La recolección de datos fue tarea posible utilizando la técnica de la encuesta en razón que la investigación prevista utilizó el método cuantitativo, entendiendo que esta técnica para Casas, Repullo y Donado (2002, p. 3) “utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra representativa de una población, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”. Asimismo, se empleó la técnica de la observación

estructurada para recoger información sobre la propuesta de Modelo de Gestión del talento humano.

#### 2.4.2 Instrumentos

Para operativizar la recolección de datos, se utilizó como instrumento el cuestionario, con el cual fue posible evaluar la variable desempeño laboral; asimismo, para evaluar el modelo de gestión propuesto se empleó una lista de cotejo. En el siguiente cuadro se especifican las técnicas e instrumentos:

<b>Variable</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<b>VI.: Modelo de gestión del talento humano</b>	<b>Observación estructurada</b> , orientada a evaluar la pertinencia y coherencia de la propuesta	<b>Lista de cotejo</b> , fue utilizada por los expertos.
<b>VD: Desempeño laboral</b>	<b>Encuesta</b> , orientada a conocer el grado de desempeño laboral	<b>Cuestionario</b> , se aplicó a los colaboradores incluidos en la muestra.

El cuestionario sobre desempeño laboral fue de elaboración propia, se trata de un instrumento organizado en 30 ítems, distribuidos equitativamente entre las 3 dimensiones: Productividad laboral (10 ítems), Eficacia (10 ítems) y eficiencia (10 ítems).

Con la finalidad de asegurar la adecuada recolección de datos, dicho instrumento fue evaluado en sus atributos de validez y confiabilidad. Para Ruiz (2012, p. 1) “se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada, aplicada y que mida lo que se propone medir”, en esa perspectiva, se hizo la validez de contenido mediante juicio de expertos, dichos jueces emitieron su opinión después de haberlos revisado.

La confiabilidad, como lo indica Ruiz (2012) “se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado”, en tal razón, la medición de la fiabilidad del cuestionario sobre desempeño laboral se realizó aplicando la prueba estadística Alfa de Cronbach, dando un índice de 0,983, que significa confiabilidad muy fuerte, es decir, el instrumento es altamente confiable.

## **2.5 Procedimiento**

Una vez recolectados los datos se procedió a elaborar las tablas de distribución de frecuencias de la variable desempeño laboral, según dimensiones, con sus correspondientes figuras, a continuación, ambas fueron descritas, mediante la estadística descriptiva.

## **2.6 Método de análisis de datos**

Después de haber procesado los datos recogidos, el camino seguido para el análisis de datos fue como se indica:

- A la descripción de los datos se acompañó la interpretación, aspecto que sirvió para redactar la discusión de los resultados, con la finalidad de conseguir el insumo básico para la síntesis de la investigación.
- Redacción de conclusiones en concordancia con los objetivos previstos y los resultados hallados.

## **2.7 Aspectos éticos**

Durante el proceso investigativo, el investigador asumió el compromiso de evidenciar los siguientes aspectos éticos:

- Honestidad, respecto a la veracidad de las afirmaciones recogida y a la información citada en el contenido.
- Reserva, en relación a no revelar la identidad de las personas que brindaron información.
- Respeto a la autoría, se cumplió con citar y registrar los autores consultados cuyas ideas textuales fueron citadas, tarea que implicó el respeto a las reglas internacionales para la redacción de trabajos de investigación (APA).

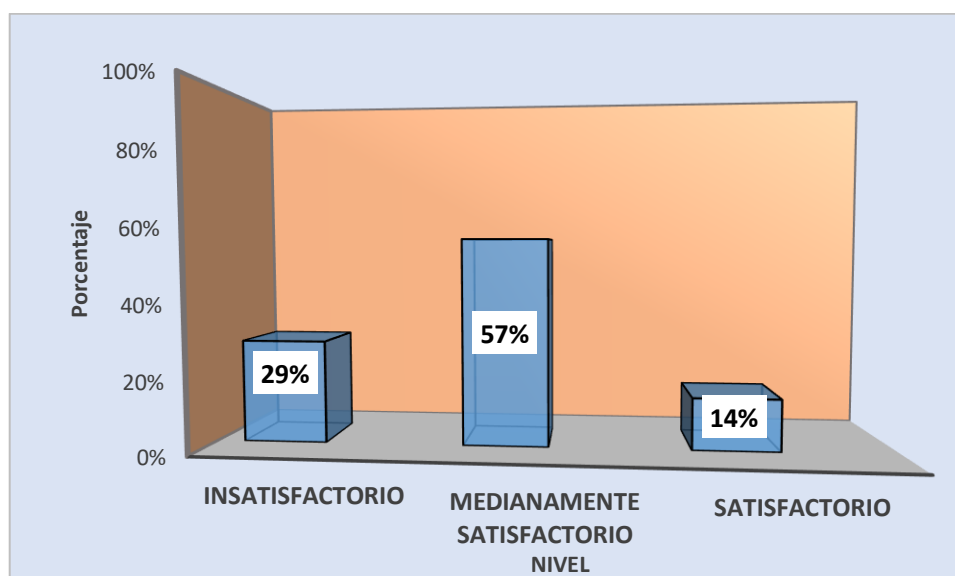
### III. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.*

Nivel	f <sub>i</sub>	%
Insatisfactorio	4	29
Medianamente satisfactorio	8	57
Satisfactorio	2	14
TOTAL	14	100

Fuente: Cuestionario sobre desempeño laboral de los colaboradores del BN- Bagua



Fuente: Tabla 1

**Figura 1**

*Nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.*

#### **Descripción e interpretación.**

En la tabla precedente se observan los resultados del nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación - Bagua. Mostrándose que al 14% le corresponde nivel satisfactorio, al 57% nivel medianamente satisfactorio y al 29% nivel insatisfactorio.

De la descripción anterior, se infiere que hace falta fortalecer más en la mayoría de colaboradores su nivel de productividad, así como la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones.

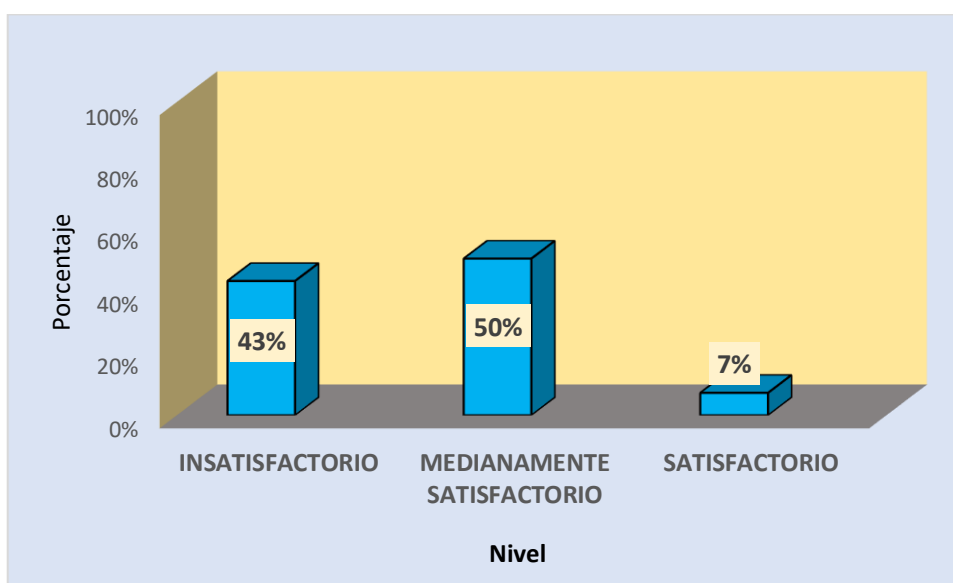
**Objetivo específico 1:** Identificar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión productividad laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018

**Tabla 2**

*Nivel de desempeño laboral, en su dimensión productividad laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.*

Nivel	f <sub>i</sub>	%
Insatisfactorio	6	43
Medianamente satisfactorio	7	50
Satisfactorio	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre desempeño laboral de los colaboradores del BN- Bagua



Fuente: Tabla 2

**Figura 2**

*Nivel de desempeño laboral, en su dimensión productividad laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.*

**Descripción e interpretación.**

En la Tabla 2 se presentan los resultados del nivel de desempeño laboral, en la dimensión productividad laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación- Bagua. En un nivel satisfactorio está el 7%, el 50% en el nivel medianamente satisfactorio y el 43% en nivel insatisfactorio.

De la descripción anterior, se deduce que la mayoría de colaboradores presenta debilidades en relación a la cantidad y calidad del trabajo que realiza, en consecuencia, no se estaría contribuyendo con el crecimiento del BN.

**Objetivo específico 2:** Evaluar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficacia, de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018

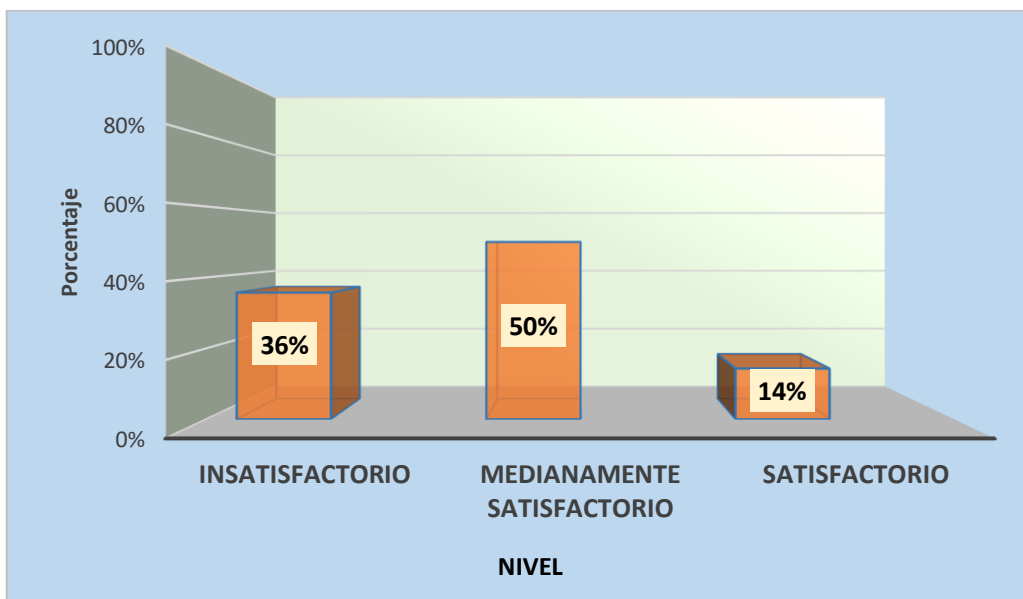


**Tabla 3**

***Nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficacia, de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.***

Nivel	f <sub>i</sub>	%
Insatisfactorio	5	36
Medianamente satisfactorio	7	50
Satisfactorio	2	14
TOTAL	14	100

Fuente: Cuestionario sobre desempeño laboral de los colaboradores del BN- Bagua



Fuente: Tabla 3

**Figura 3**

***Nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficacia, de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.***

### **Descripción e interpretación.**

En la Tabla 3 se muestran los resultados del nivel de desempeño laboral, en la dimensión eficacia, de los colaboradores del Banco de la Nación- Bagua. En un nivel satisfactorio se ubica el 14%, el 50% en un nivel medianamente satisfactorio y el 36% en el nivel insatisfactorio.

De la descripción anterior se deduce que a la mayoría de los colaboradores les hace falta ser más eficaces en el ejercicio de sus responsabilidades, es decir, cumplir mejor las funciones inherentes al cargo que ocupan con la perspectiva de cumplir con los objetivos y metas institucionales.

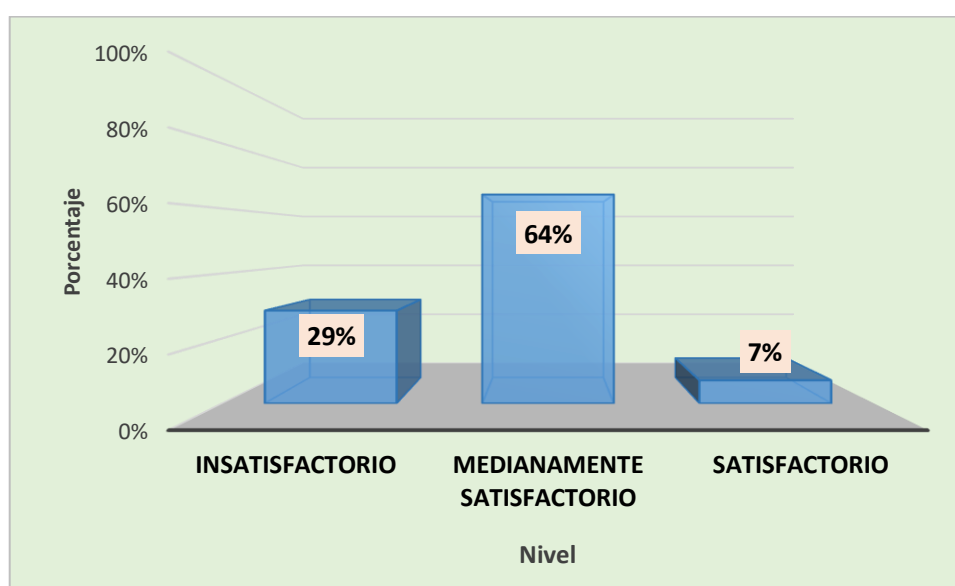
Objetivo específico 3: Examinar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficiencia laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018

**Tabla 4**

*Nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficiencia, de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.*

Nivel	f <sub>i</sub>	%
Insatisfactorio	4	29
Medianamente satisfactorio	9	64
Satisfactorio	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario sobre desempeño laboral de los colaboradores del BN- Bagua



Fuente: Tabla 4

**Figura 4**

*Nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficiencia, de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.*

**Descripción e interpretación.**

En la Tabla 4 se presentan los resultados del nivel de desempeño laboral, en la dimensión eficiencia, de los colaboradores del Banco de la Nación- Bagua. En un nivel satisfactorio se ubica el 7%, el 64% en el nivel medianamente satisfactorio y el 29% en nivel insatisfactorio. De la descripción anterior se deduce que a la mayoría de colaboradores le hace falta optimizar el uso del recurso tiempo y producir más usando menos recursos materiales y financieros.

#### IV. DISCUSIÓN

El trabajo de investigación partió del problema referido a la necesidad de mejorar el desempeño laboral en un grupo de trabajadores de una entidad bancaria, en esa perspectiva, se orientó a recoger información sobre esta variable para luego estructurar una propuesta como alternativa de solución frente al problema existente.

El proceso de investigación asumió el tipo de estudio descriptivo con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, toda vez que se recolectó datos para luego someterlos al proceso estadístico y, finalmente, los resultados fueron expresados en datos numéricos y porcentuales. Se partió de la premisa que contar con trabajadores con buen desempeño laboral no sólo asegura el posicionamiento de la empresa sino también su rentabilidad, en esa medida, su mejoramiento debe constituir una de las tareas prioritarias de una entidad. Bajo esa perspectiva, la oficina responsable de la gestión del talento humano debe identificar, evaluar y examinar todos los factores que influyen en la optimización del desempeño.

Teniendo en cuenta esas consideraciones, para orientar el proceso se formuló como objetivo general: Proponer un modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018, para alcanzarlo, fue oportuno identificar, de manera general, el nivel alcanzado por la variable desempeño laboral; los resultados obtenidos al respecto se presentan en la Tabla 1, donde se evidencia que el 14% está en un nivel satisfactorio, el 57% en nivel medianamente satisfactorio y el 29% en nivel insatisfactorio; del análisis de estos datos, se infiere que hace falta fortalecer más, en la mayoría de colaboradores, su nivel de productividad, así como la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones.

Para cristalizar el logro del objetivo general se redactaron objetivos específicos para evaluar el estado de cada una de las dimensiones, el primero de ellos señala: Identificar el nivel de desempeño laboral, en su *dimensión productividad laboral*, de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018"; los resultados presentados en la Tabla 2 indican: En un nivel satisfactorio está el 7%, el 50% en el nivel medianamente satisfactorio y el 43% en nivel insatisfactorio; de esta descripción, se deduce que la mayoría de

colaboradores presenta debilidades en relación a la cantidad y calidad del trabajo que realiza, en consecuencia, no se estaría contribuyendo con el crecimiento del BN.

Al análisis de los resultados indicados en el párrafo anterior, AdminITEMSA (2014) considera que la vía más eficaz para que un negocio logre posicionamiento y asegure su crecimiento e incremente sosteniblemente su competitividad y rentabilidad es ampliando su productividad. También sobre la productividad laboral, Joblers (2016) afirma: “es un indicador que muestra la eficiencia con la cual los recursos humanos producen bienes o servicios. De los recursos con los que cuenta una empresa el más importante son las personas por la influencia en los resultados” (p. 1).

De igual manera, el segundo objetivo específico señala: Evaluar el nivel de desempeño laboral, en su *dimensión eficacia*, de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018, en la Tabla 3 se consignan los resultados, hallándose que en un nivel satisfactorio se ubica el 14%, el 50% en un nivel medianamente satisfactorio y el 36% en el nivel insatisfactorio; del análisis de estos datos se deduce que a la mayoría de los colaboradores les hace falta ser más eficaces en el ejercicio de sus responsabilidades, es decir, cumplir mejor las funciones inherentes al cargo que ocupan con la perspectiva de cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Los datos indican que no se estaría dando un desempeño laboral eficaz en la muestra seleccionada, razón por la cual el BN debe alcanzar que sus trabajadores sean eficaces, es decir, que logren ejecutar un “buen trabajo”, el cual supone “una reducción de costes por parte de la organización y, de manera indirecta, una mejor valoración de todos los trabajadores al ver su trabajo mejor desarrollado y más valorado” (López, 2016, p. 3).

Como se puede inferir, la eficacia es un atributo del desempeño laboral que debe estar presente en una organización porque resulta ventajoso tanto para el colaborador, quien podrá multiplicar la probabilidad de desarrollo profesional dada su competitividad; de igual manera, a la organización porque si sus trabajadores son profesionales eficaces entonces también ella lo será, caso contrario, a decir de Info Jobs (2012), “las compañías que no traten de potenciar la eficacia de sus colaboradores obtendrán unos pobres resultados empresariales” (p. 4).

En lo concerniente al tercer objetivo específico orientado a: Examinar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficiencia laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018”, cuyos resultados se presentan en la Tabla 4, donde en un nivel satisfactorio se ubica el 7%, el 64% en el nivel medianamente satisfactorio y el 29% en nivel insatisfactorio; datos que permitieron inferir que a la mayoría de colaboradores le hace falta optimizar el uso del recurso tiempo y producir más usando menos recursos materiales y financieros.

Los resultados obtenidos en la presente investigación guardan relación con el estudio de Sambrano y Torres (2017) y su investigación titulada “Factores que inciden en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, 2015”, quienes afirman que gestionar el talento humano constituye una tarea importantísima, sin embargo, la más descuidada ya que en las empresas, como lo hallaron, “priorizan otras actividades y dejan de lado su recurso más valioso (Recurso Humano), presentando falencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño” (p. 104)

También los resultados alcanzados guardan estrecha relación con los estudios de Araujo que, en el año 2015, llevó a cabo la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015”; el autor concluye: “El desempeño laboral de los colaboradores es inadecuado debido a que no responden de manera eficiente al trabajo a presión y de esta manera no se genera confianza entre el jefe y el colaborador” (p. 1)

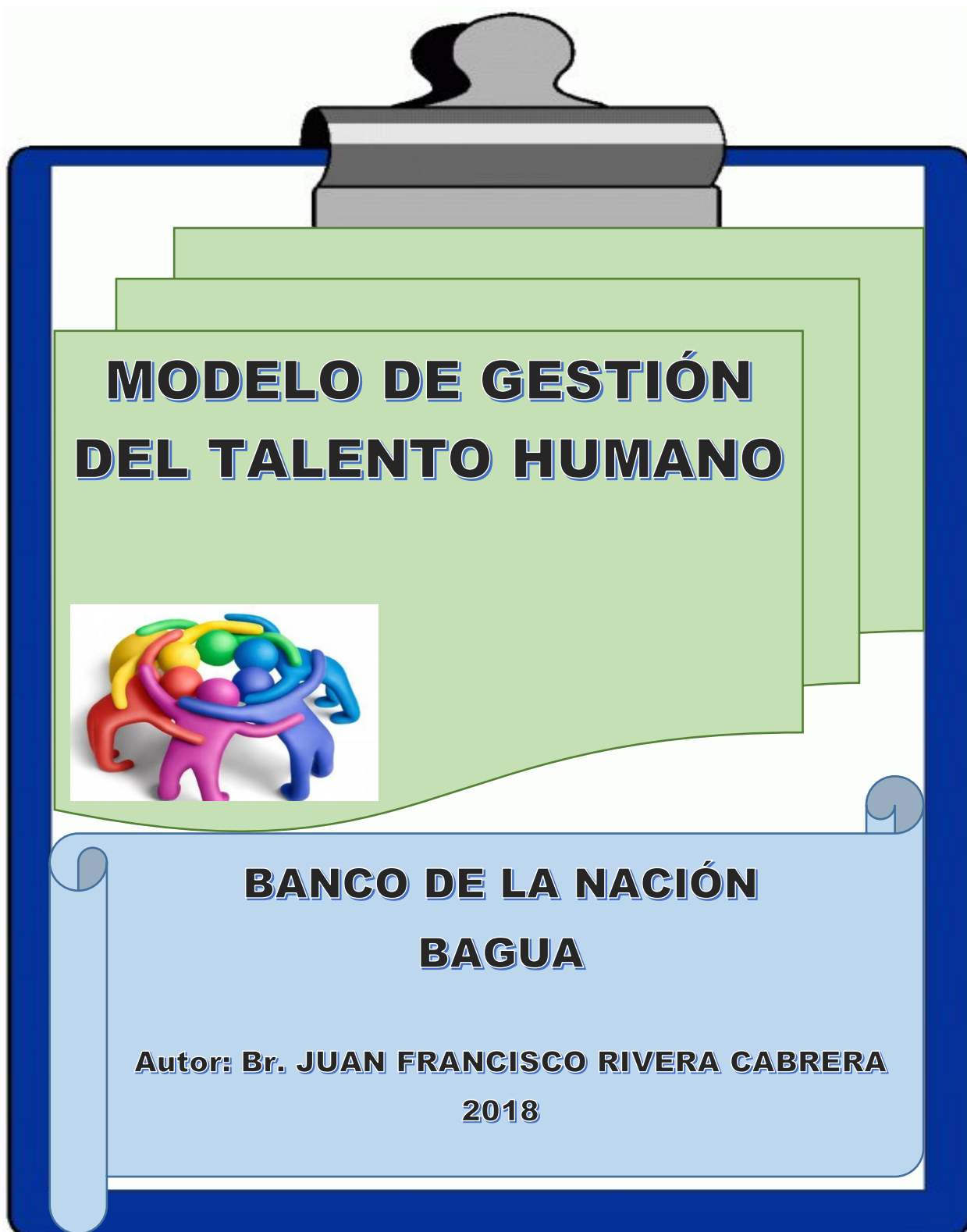
## V. CONCLUSIONES

- a. Respecto al nivel de desempeño laboral, en su dimensión productividad laboral, se encontró que el 50% de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua están en el nivel medianamente satisfactorio, concluyéndose que la mayoría de colaboradores presenta debilidades en relación a la cantidad y calidad del trabajo que realiza, por tanto, no se estaría contribuyendo con el crecimiento del BN.
- b. En la dimensión eficacia, en un nivel medianamente satisfactorio se ubica el 50% de colaboradores, indicando que a la mayoría de ellos les hace falta ser más eficaces en el ejercicio de sus responsabilidades, es decir, cumplir mejor las funciones inherentes al cargo que ocupan con la perspectiva de cumplir con los objetivos y metas institucionales.
- c. Al examinar la dimensión eficiencia laboral, el 64% se ubicó en el nivel medianamente satisfactorio, concluyéndose que a la mayoría de colaboradores necesita optimizar el uso del recurso tiempo y producir más usando menos recursos materiales y financieros.
- d. Según los resultados de la variable desempeño laboral, al 57% le corresponde nivel medianamente satisfactorio, indicando que se requiere fortalecer más en la mayoría de colaboradores su nivel de productividad, así como la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones.
- e. Como aporte de la investigación se elaboró la propuesta de un Modelo de gestión del talento humano basado en los aportes teóricos de Daniel Goleman, el mismo que está diseñado con el propósito de optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- a. A la gerencia del Banco de la Nación – Agencia Bagua, promover la reflexión sobre los resultados de la investigación a efectos de elevar el desempeño laboral de los colaboradores y asegurar su productividad, su eficacia y eficiencia laboral.
- b. A la gerencia del Banco de la Nación – Agencia Bagua, implementar el Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto por el investigador con el propósito de asegurar la mejora continua del desempeño laboral de los colaboradores.
- c. A los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, no perder de vista que constituyen piezas clave en la calidad del servicio que ofrece el banco, debiendo por ello estar dispuestos para su constante capacitación y actualización.

## VII. PROPUESTA





## **I. DATOS INFORMATIVOS:**

- 1.1 DENOMINACIÓN:** Propuesta de un Modelo de gestión del talento humano para el BN – Agencia Bagua
- 1.2 AUSPICIA:** Universidad César Vallejo
- 1.3 RESPONSABLE:** Br. Juan Francisco Rivera Cabrera
- 1.4 ASESOR:** Dr. Dayron Lugo Denis

## **II. FUNDAMENTACIÓN**

El diseño del modelo teórico surge como resultado del análisis de la problemática detectada en relación al desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, en tal razón, la presente propuesta de gestión del potencial humano, toma en consideración que focalizar el interés en el accionar de los trabajadores posibilita a quienes gestionan la empresa logren “alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera” (Guevara, 2016, p. xix).

En esa dimensión, la propuesta se enmarca en la necesidad de diseñar un modelo teórico con un nuevo enfoque de la gestión del talento humano con una visión humana y de desarrollo institucional, en esa dimensión, se fundamenta del modo siguiente:

### **a. Fundamento científico**

Científicamente, la propuesta se enmarca en los aportes teóricos acerca de los modelos, entendiéndolos como expresión del pensamiento científico, una manera característica de contemplación de la realidad y establece un procedimiento de representación. Como lo señalan Colunga y García (2005), el modelo teórico posibilita construir, preparar y perfeccionar la acción teórico-práctica y valorativa

del ser humano de allí que sea aceptado como un medio efectivo para pronosticar sucesos, para predecir nuevos sucesos.

También sobre el tema, Chacín (2008) enfoca el modelo como un espacio conceptual que posibilita el entendimiento de la realidad social en su diversidad y complejidad, ya que distingue el cúmulo de componentes más característicos, manifestando la correlación entre ellos y ahondando en la importancia que la acción práctica colabora para investigar y producir nuevos conocimientos.

Entonces, considerando que el aspecto central de la presente investigación es proponer un modelo de gestión del talento humano, éste queda asumido como la construcción mental descrita por el investigador para simbolizar el conocimiento nacido de la observación del objeto de estudio, es decir, el desempeño laboral de los colaboradores de la entidad financiera seleccionada.

De otra parte, es conveniente afirmar lo significativo que resulta tener presente que el modelo teórico visto como proceso múltiple de producción de conocimiento nuevo sobre la base de la abstracción que se bosqueja para su divulgación y concreción, no puede concebirse aislado de los conocimientos teóricos y prácticos, orientados a introducir mejoras, en el presente caso, en la gestión del talento humano con la perspectiva de optimizar su desempeño laboral.

## **b. Fundamento psicológico**

Psicológicamente, la propuesta del modelo se fundamenta en los aportes de la Teoría de la Inteligencia Emocional creada por Daniel Goleman, para quien, la inteligencia emocional está conquistando espacio en la empresa, ha de ser asumida según lo señala su autor “como la capacidad para identificar y gestionar nuestras emociones adecuadamente y de relacionarnos eficazmente con los demás, además, tiene importancia en nuestras decisiones, propicia una buena salud física ya que al generar pensamientos positivos el sistema inmunitario se fortalece” (Riveros, 2015, p. 2).

Según Goleman, gracias al conocimiento y consideración de la inteligencia emocional las empresas logran deducir de manera más cercana las probabilidades de superación de un trabajador antes de considerar sólo su índice de coeficiente intelectual, por tal razón, la inteligencia emocional tiene un impacto significativo en la productividad del trabajador y, por ende, en la rentabilidad de las empresas. (Gestión del talento humano, 2018)

Además, de los aportes de Goleman, el modelo se sustenta en la teoría de la motivación en la empresa, al respecto, Reyes (2013) afirma que uno de los aspectos clave para asegurar la competitividad empresarial es disponer de un potencial humano con las capacidades y competencias necesarias orientadas a la contentamiento del cliente y a la mejora permanente; en tal razón, “la suma de conocimientos, habilidades y destrezas humanas (talento) solamente tienen sentido a nivel organizacional si tales conocimientos y habilidades se encuentran alineados bajo un fuerte compromiso estratégico frente la misión-visión de la organización” (p. 2).

### **c. Fundamento sociológico**

Sociológicamente, el modelo propuesto se fundamenta en la necesidad de reconocer el potencial humano como el elemento más significativo para el servicio que brinda una empresa; en esa perspectiva, la verdadera gestión del potencial humano de una empresa pasa por comprender que los planes y programas empresariales no constituyen responsabilidad exclusiva de los colaboradores, quienes entran en contacto con los clientes, sino que involucra a todos y cada uno de los miembros de la empresa; en consecuencia, el talento humano incorpora a “seres humanos que deben tener no solo competencias técnicas, sino también convicción de servir, de ahí la importancia de un proceso de selección contundente, incorporando personas competentes en conductas, principios y valores como referentes del servicio” (Escobar, Moreno y Roldán, 2013, p. 9).

Asimismo, el modelo propuesto toma en cuenta que la gestión del talento humano trasciende al ámbito de una empresa, por el hecho de que está integrada por seres humanos, sus alcances van al campo social.

### **III. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:**

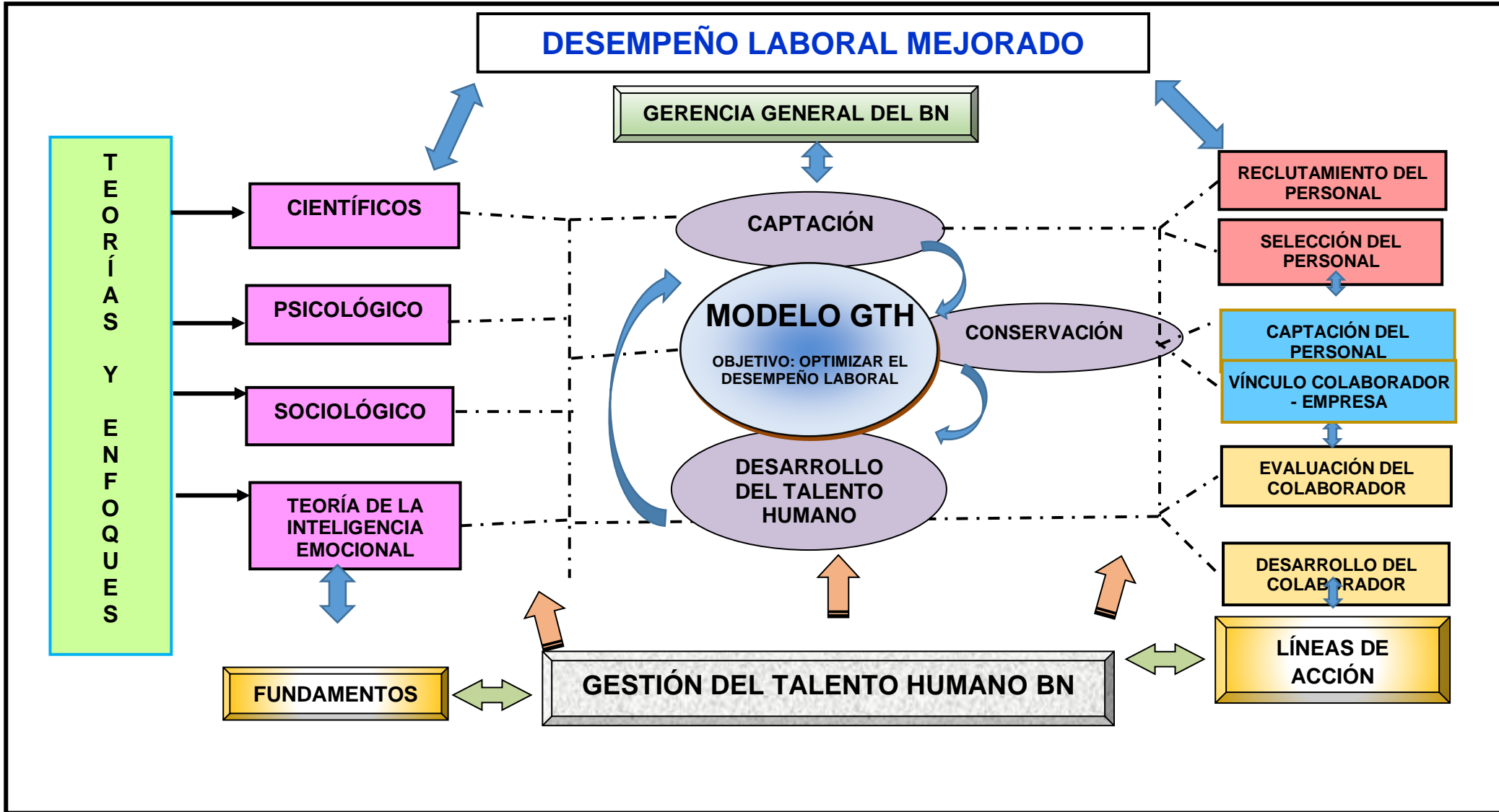
#### **3.1 General**

Optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, mediante la propuesta de un modelo de gestión del talento humano.

#### **3.2 Específicos**

- Revisar la literatura científica que sustenta un modelo teórico y la gestión del talento humano.
- Definir las líneas de acción del modelo de gestión del talento para la entidad bancaria seleccionada

#### IV. SÍNTESIS GRÁFICA DEL MODELO



## V. SÍNTESIS GRÁFICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO



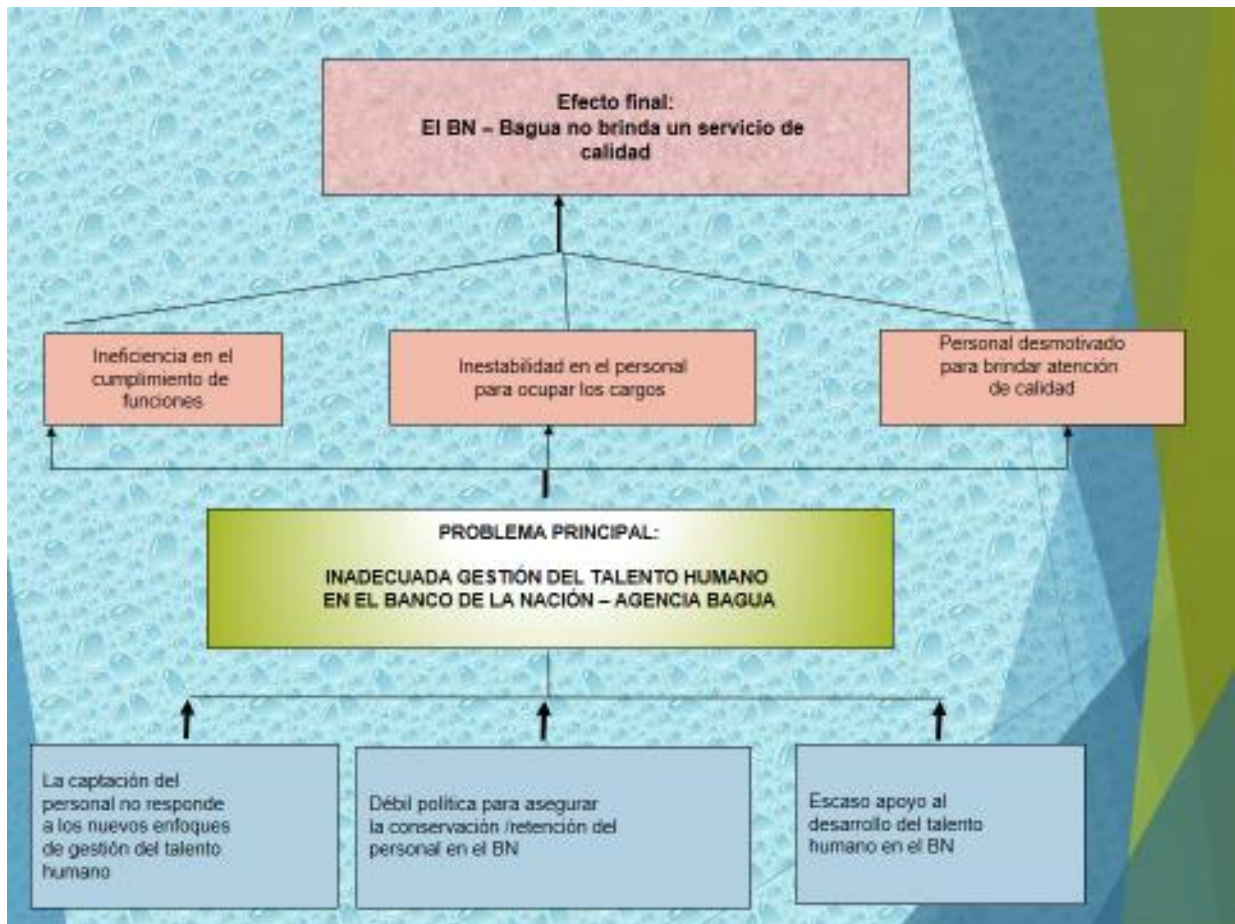
## 5.1 FASE 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH)

### Matriz de situación interna de la GTH en el Banco de la Nación - Bagua

Aspectos	Situación actual	Efecto	Alternativa de solución
<b>Captación del personal</b>	No se cuenta con un Plan de Reclutamiento del personal diversificado para la Agencia Bagua del BN	Inadecuada captación de personal	Diseñar un Plan de Captación del personal para optimizar el reclutamiento y selección
	Selección del personal centralizada mediante directivas emanadas de la gerencia general	Inadecuada selección del personal	
<b>Conservación del personal</b>	Se carece con un Programa de Formación continua que contemple la capacitación del personal	Personal no capacitado para desempeñarse con eficiencia y eficacia	Implementar un Programa de Formación continua
	Débil vínculo entre el colaborador y la empresa Constante rotación del personal contratado	No todo el personal muestra buen nivel de compromiso con la entidad	Fortalecer la identidad institucional, mediante actividades de integración y trabajo cooperativo
<b>Desarrollo del talento humano</b>	Se carece de un plan integral de evaluación del colaborador	Imposibilidad de identificar fortalezas y debilidades en la productividad del personal	Implementar un Plan de Evaluación Integral basado en la gestión por resultados
	Limitaciones presupuestales para brindar oportunidades para el desarrollo del colaborador	Desmotivación del personal Cumplimiento de sus funciones sin impacto positivo en la calidad del servicio al cliente	Intensificar un plan de estímulos al personal para desarrollar competencias en los colaboradores

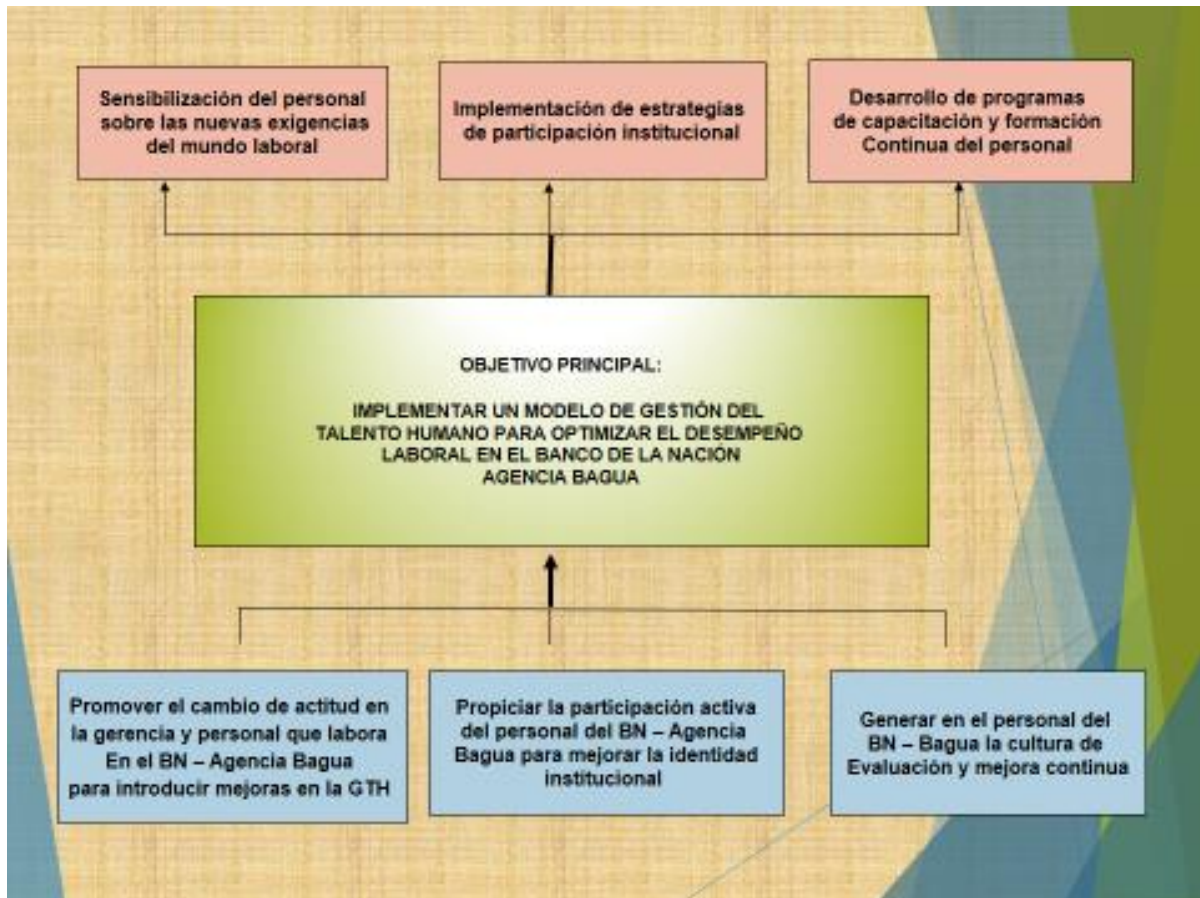
## 5.2 FASE 2: IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

### Árbol de problemas





## Árbol de objetivos



**5.3 FASE 3: PROPUESTA DE MATRIZ PARA DEFINIR LAS ACCIONES DE MEJORA**

<b>ASPECTO A MEJORAR: Captación del personal</b>	
<b>Descripción del problema</b>	La captación del personal no responde a los nuevos enfoques de gestión del talento Humano.
<b>Causas que provocan el problema</b>	Centralización de las directivas y lineamientos en materia de GTH
<b>Objetivo a conseguir</b>	Implementar un Plan de Captación del personal para optimizar el reclutamiento y selección, adecuado a las características del BN -Agencia Bagua.
<b>Acciones de mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación del reclutamiento y selección del personal</li> <li>2. Elaboración de un plan específico para mejorar el reclutamiento y selección del personal</li> </ol>
<b>Beneficios esperados</b>	El BN – Agencia Bagua cuenta con personal reclutado y seleccionado en función a las necesidades de la agencia.

<b>ASPECTO A MEJORAR: Conservación del personal</b>	
<b>Descripción del problema</b>	La conservación del personal no asegura la retención del personal calificado
<b>Causas que provocan el problema</b>	Centralización de las directivas y lineamientos en materia de GTH
<b>Objetivo a conseguir</b>	Implementar un Programa de Formación continua para la capacitación del personal y estrechar su vínculo con la empresa.
<b>Acciones de mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación del proceso de conservación del personal</li> <li>2. Elaboración de un Programa de Formación continua dirigido al personal del BN – Agencia Bagua</li> </ol>
<b>Beneficios esperados</b>	El BN – Agencia Bagua retiene al personal calificado y asegura su sostenibilidad.

<b>ASPECTO A MEJORAR: Desarrollo del talento humano</b>	
<b>Descripción del problema</b>	Se carece de un plan integral de evaluación del colaborador, que le brinde oportunidades para su crecimiento profesional y personal.
<b>Causas que provocan el problema</b>	La sede central del BN no aplica el enfoque de gestión por resultados
<b>Objetivo a conseguir</b>	Desarrollar un Plan integral que genere en el personal del BN – Bagua la cultura de evaluación y mejora continua.
<b>Acciones de mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación del proceso de desarrollo del talento humano</li> <li>2. Elaboración de un Plan Integral para la evaluación y desarrollo del personal del BN – Agencia Bagua</li> </ol>
<b>Beneficios esperados</b>	El BN – Agencia Bagua gestiona adecuadamente el desarrollo del potencial humano.

## 5.4 FASE 4: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL MODELO DE GTH

### LISTA DE COTEJO

**Objetivo:** Determinar el impacto del Modelo de GTH para optimizar el desempeño laboral en el BN  
– Agencia Bagua

**EXPERTO EVALUADOR:** .....

**Instrucciones:** Lea con cuidado cada una de los ítems y marque con un aspa (X) los criterios de valoración: **Malo** (1), **Regular** (2), **Bueno** (3) y **Muy bueno** (4).

Ítems	Valoración			
	M	R	B	M B
	1	2	3	4
1. El modelo de GTH propuesto parte del diagnóstico respecto a la gestión del potencial y el desempeño laboral de los colaboradores				
2. El Modelo de GTH permitirá optimizar el desempeño laboral de los colaboradores.				
3. El diseño del modelo responde a los objetivos de la propuesta.				
4. Posibilitará asegurar la adecuada captación, conservación y desarrollo del potencial humano del banco.				
5. Propiciará que quienes gerencian el BN introduzcan cambios en la GTH.				
6. Promoverá la sensibilización respecto a la exigencia de mejorar la GTH				
7. Contribuirá con la toma de decisiones para optimizar el desempeño laboral en el BN.				
8. Permitirá que los colaboradores incrementen su identidad institucional.				
9. Viabilizará la verificación del impacto de las innovaciones introducidas.				
10. Promoverá la generación de la cultura de evaluación y mejora continua en el personal que labora en el BN - Bagua.				
<b>Sub total</b>				
<b>Total</b>				

APRECIACIÓN	Rango
<b>Malo</b>	<b>[01 – 10)</b>
<b>Regular</b>	<b>[11 - 20)</b>
<b>Bueno</b>	<b>[21 – 40)</b>
<b>Muy Bueno</b>	<b>[41 - 60]</b>

## REFERENCIAS

- AdminITEMSA. (2014). *La importancia de la productividad empresarial*. Recuperado de: <https://www.grupoitemsa.com/la-importancia-de-la-productividad-empresarial/>
- Alzate, A. (2016). *La importancia de la evaluación del desempeño laboral*. Recuperado de: <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Antúñez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua*. Tesis de maestría, Universidad de Carabobo - Venezuela. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1803/yantunez.pdf>
- Araujo, K. C. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación, Iquitos 2015*. Tesis de grado, Universidad Científica del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/278/ARAUJO-1-Trabajo-Clima.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Atalaya, M. C. (2013). *Satisfacción laboral y productividad*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Ballivian D. (2006). *Nuevos modelos de gestión de recursos humanos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Bautista, N. (2017). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú, distrito de cercado de Lima, año 2017*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3075/Bautista\\_GN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3075/Bautista_GN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bobadilla, C. C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo*. Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4251/Bobadilla%20Merlo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casas, J., Repullo, J. R. y Donado, J. (2002). *La encuesta como técnica de investigación*. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>

- Castro, F. y Ramón, S. (2017). *Influencia del clima laboral en el desempeño de funcionarios de negocios del segmento exclusivo de una empresa bancaria en Lima – 2016*. Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2883/1/2017\\_Castro\\_Influencia-del-clima-laboral.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2883/1/2017_Castro_Influencia-del-clima-laboral.pdf)
- Chacín, B. (2008). *Modelo teórico-metodológico para generar conocimiento desde la extensión universitaria*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela: Laurus
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano El nuevo Enfoque de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá - Colombia: Mc Graw Hill.
- Colunga, S. y García, J. (2006). *La modelación, los modelos y su importancia para las ciencias de la educación*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos36/los-modelos/los-modelos2.shtml#ixzz3A93NQ9fO>
- Control Group. (2017). *Desempeño laboral*. Recuperado de: <https://blog.controlgroup.es/desempeno-laboral/>
- Definición de. (2017). *Definición de gestión*. Recuperado de: <http://conceptodefinicion.de/gestion/>
- Dorado, R. (2013). *Retención del personal valioso*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/>
- Dota, M. Y. y Samaniego, M. A. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, periodo 2014*. Tesis de grado, Universidad de Cuenca – Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23075/1/TESIS%20GESTION%20ODE%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%20COMPETENCIAS.pdf>
- Ecured. (2012). *Desempeño laboral*. [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- Elera, K. Y. (2018). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo.

- ESAN. (2017) *¿Cuál es el impacto de la capacitación del personal en la organización?*  
Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/cual-es-el-impacto-de-la-capacitacion-del-personal-en-la-organizacion/>
- Escobar, J. P., Moreno, I. C. y Roldán, M. (2013). *Talento humano: el factor clave del servicio*. Universidad de Medellín – Colombia. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/138/Talento%20humano.%20El%20factor%20clave%20del%20servicio.pdf?sequence=1>
- Faustino, O. H. (2016). *Pertinencia de los instrumentos para evaluar el desempeño docente*. Recuperado de: <http://www.educacionfutura.org/pertinencia-de-los-instrumentos-para-evaluar-el-desempeno-docente/>
- García, G. (2017). *Eficacia, productividad y eficiencia*. Recuperado de: <https://www.sage.com/es-es/blog/eficacia-productividad-eficiencia-asesoria-sabes-distinguir-estos-conceptos/>
- Garzón, M. A. y Farfán, D. Y. (2006). *La gestión del conocimiento*. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf?sequence=1>
- Gestión del talento humano. (2018). *La inteligencia emocional*. Recuperado de: <http://www.peopletreespain.com/la-inteligencia-emocional/>.
- Guevara, P. S. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato – Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica*. (Sexta edición) Ed. México DF. MacGraw-Hill Interamericana Editores.
- Ibarra, L. F. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Ambato. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>
- Info Jobs. (2012). *Principales factores de la eficacia en el trabajo*. Recuperado de: <https://recursos-humanos.infojobs.net/factores-de-la-eficacia-trabajo>



- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Joblers. (2016). *Productividad laboral*. Recuperado de: <https://www.joblers.net/productividad-laboral/>
- Levin, R.I. y Rubin, D. S. (2000). *Estadística para administradores*. Sexta Edición. Recuperado de: <https://www.iberlibro.com/ESTADISTICA-ADMINISTRADORES-Sexta-edicion-Levin-Richard/2096600761/bd>
- López, M. (2016). *Eficiencia y eficacia: ¿qué es mejor para una empresa?* Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/gestion-empresarial/eficiencia-y-eficacia-que-es-mejor/>
- Lucas, R. W. (2015). *Planificación Estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación de la Agencia Giráldez Sucursal B Huancayo – 2014*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Recuperado de: [file:///D:/Lucas\\_ERW.pdf](file:///D:/Lucas_ERW.pdf)
- Luyo, J. L. (2013). *Recursos de la empresa: humanos, materiales, financieros y tecnológicos*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Mamani, L. (2016). *Motivación y desempeño laboral en la institución financiera Mibanco de la ciudad de Puno, del año 2016*. Tesis de grado, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Recuperado de: [http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/534/T036\\_43392068\\_LICENCIADO%20EN%20ADMINISTRACION%20Y%20MARKEING.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/534/T036_43392068_LICENCIADO%20EN%20ADMINISTRACION%20Y%20MARKEING.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez, V. B. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional de México. Recuperado de: <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>
- Massaro, V. (2015). *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?* Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910\\_Massarov.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_Massarov.pdf)
- Mayo, M. (2014). *Problemas internos en el ambiente laboral*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/problemas-internos-en-el-ambiente-laboral/#autores>

- Mayurí, J. V. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2615/Mayuri\\_bj.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2615/Mayuri_bj.pdf?sequence=1)
- Mazzeranghi, A. (2015). *La contribución individual para el crecimiento del negocio*. Recuperado de: <http://www.perinijournal.it/Items/es-ES/Articoli/PJL-45/benchmark-la-contribucion-individual-para-el-crecimiento-del-negocio-1>
- Monsálvez, S. (2018). *Claves del reclutamiento y la selección de personal*. Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento/claves-reclutamiento-seleccion-personal/>
- Mouliá, M. (2017). *La importancia de captar y retener el talento en tu empresa*. Recuperado de: <https://recursos-humanos.infojobs.net/la-importancia-del-talento>
- Navarro, J. (2017). *Modelo de gestión*. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>
- Noriega, I. (2010). *Evaluación objetiva: el punto de vista de los estudiantes*. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1575-18132010000500015](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1575-18132010000500015)
- Núñez, D. A., Parra, M. S. y Villegas, F. J. (2011). *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing*. Recuperado de: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-nunez\\_g/pdfAmont/ec-nunez\\_g.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2011/ec-nunez_g/pdfAmont/ec-nunez_g.pdf)
- Ostos, A. A. (2012). *El reclutamiento y la selección del talento humano en la Policía Nacional del Perú y la calidad de los servicios policiales en Bagua - Amazonas, 2014*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo
- Palomino, M. J. y Peña, R. G. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda*. Tesis de grado, Universidad de Cartagena – Colombia. Recuperado de: [90.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3991/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL-%20MIRYAM%20PALOMINO%20Y%20RAFAEL%20PEÑA.pdf](http://90.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3991/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL-%20MIRYAM%20PALOMINO%20Y%20RAFAEL%20PEÑA.pdf)
- Pérez, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera*. Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional de México. Recuperado de:

[https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PERE  
Z%20MONTEJO%20ANNA.pdf](https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PERE%20Z%20MONTEJO%20ANNA.pdf)

- Pinto, J. A. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13013/1/JAIME%20ALONSO%20PINTO%20COLMENARES%20%20Ensayo%2022102014.pdf>
- Queipo, B. y Useche, M. C. (2002). *El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. VIII, núm. 3, septiembre, 2002, pp. 486-496 – Universidad de Zulia – Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas.
- Reyes, G. (2013). *Importancia y motivación del capital humano en las organizaciones*. Recuperado de: <http://optimizaciontalentohumano.blogspot.com/p/teorias-de-motivacion.html#!/tcmbck>
- Reynaga, Y. (2016). *Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015*. Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas – Andahuaylas. Recuperado de: [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda\\_Reynaga\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/245/Yolanda_Reynaga_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rico, S. P. (2014). *Reclutamiento y selección de personal en los recursos humanos*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>
- Riveros, S. (2015). *Inteligencia emocional y talento humano*. Recuperado de: <http://neurotalento.pe/2015/06/10/inteligencia-emocional-y-talento-humano/>
- Ruiz, M. I. (2012). *Validación y confiabilidad de la investigación*. Recuperado de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/validacion\\_confiabilidad.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/validacion_confiabilidad.html)
- Sambrano, M. y Torres, Y. (2017). *Factores que inciden en la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas del distrito de Chachapoyas, 2015*. Tesis de grado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Recuperado de: <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1201/Tesis-Torres-Sambrano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sánchez, S. L. y Tafur, M. (2016). *Factores motivacionales para mejorar el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016*. Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1966/1/RE\\_ADMI\\_SILVANA.SANCHEZ\\_MARIELA.TAFUR\\_COMPORTAMIENTO.ORGANIZACIONAL\\_BANCO%20DELA.NACION](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1966/1/RE_ADMI_SILVANA.SANCHEZ_MARIELA.TAFUR_COMPORTAMIENTO.ORGANIZACIONAL_BANCO%20DELA.NACION)
- Sy Corvo, T. (2018). *Desempeño laboral: Características y ejemplos*. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- Sopla, V. A. (2018). *Desempeño laboral del profesional de enfermería del Hospital de Apoyo “Gustavo Lanatta Lujan”, Bagua y del Hospital de Apoyo “Santiago Apóstol” Utcubamba, Amazonas – 2017*. Tesis de grado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Recuperado de: <repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1288/Vidfal%20A.%20Sopla%20Alvarado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad Señor de Sipán (USS, 2014). *Metodología de la investigación científica*. Módulo. Trujillo. Centro Editorial USS
- Vera, R. (2014). *Eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, competitividad*. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos100/eficiencia-eficacia-efectividad-productividad-competitividad>

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01:  
CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DEL BN - BAGUA**

Estimado (a) trabajador (a): El presente cuestionario, de carácter académico, tiene como finalidad determinar su nivel de desempeño laboral, se requiere responda con sinceridad y objetividad.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación, le presento un conjunto de enunciados, le solicito marque con una (X) la respuesta según lo perciba o haga SIEMPRE (3), A VECES (2) o NUNCA (1)

N°	ÍTEMS	3	2	1
	<b>Dimensión: Productividad laboral</b>			
1	Organizo mi tiempo para cumplir con todas las tareas asignadas			
2	El exceso de funciones y tareas me incomoda			
3	Me cuesta pasar a la acción porque necesito estar seguro (a) de todo			
4	Pienso que debo mejorar la calidad de mi trabajo			
5	Mi desempeño en el trabajo se ve disminuido ante un cambio dentro del banco			
6	Tengo claro que con mi buen desempeño se alcanzará la visión y misión del BN			
7	Pienso que paso la mayor parte de tiempo trabajando EN el banco y no PARA el banco			
8	Mi nivel de desempeño responde a los lineamientos establecidos por las políticas del banco			
9	Me intereso por desempeñarme bien para contribuir con la mejora de la imagen del BN			
10	Siento que las funciones que me asignan están alineadas con el desarrollo institucional en el BN			
	<b>Dimensión: Eficacia</b>			
11	Trabajo muchas horas porque mi jefe controla el tiempo			
12	En el banco hago lo que puedo y no lo que debo hacer			
13	Asigno tiempos para cada una de las tareas que tengo que cumplir			
14	Evalúo el cumplimiento de mis funciones para hacerlas más efectivas			
15	Acaba la jornada diaria con la sensación de no haber hecho casi nada de lo planificado			
16	Pienso que con mi trabajo contribuyo al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por el BN			
17	Me siento comprometido con la necesidad de brindar un buen servicio al cliente			
18	Conozco y difundo entre los clientes los productos y servicios que ofrece el BN			
19	Cumplo las tareas designadas de forma gustosa porque me identifico con el BN.			
20	Creo plenamente que si mejora mi desempeño, mejorará el BN			
	<b>Dimensión: Eficiencia</b>			
21	Considero que la puntualidad es muy importante en mi desempeño laboral			
22	En el desarrollo de mi trabajo hago el mejor uso posible del tiempo			
23	Atiendo con la prontitud requerida a los clientes y usuarios del banco			
24	Cumplo mis tareas en el plazo establecido			
25	Evito dejar tareas pendientes para el siguiente día			
26	Hago buen uso de los recursos materiales del banco para atender con eficiencia al público			
27	Realizo mi trabajo usando el mínimo de recursos materiales que me brinda el BN			
28	Evito el deterioro de los equipos con los cuales trabajo en el banco			
29	Cuido los recursos materiales y financieros del BN			
30	Aprovecho los recursos materiales y financieros del BN en mis asuntos personales			

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO N° 02**  
**FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL**

**1. Nombre:**

Cuestionario sobre desempeño laboral.

**2. Autor:**

Br. Juan Francisco rivera Cabrera

**3. Objetivo:**

Identificar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.

**4. Usuarios:**

El cuestionario se aplicó a los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua.

**5. Características y modo de aplicación.**

- 1° El instrumento está organizado en 30 ítems, distribuidos equitativamente entre las 3 dimensiones: Productividad laboral (10 ítems), Eficacia (10 ítems) y eficiencia (10 ítems).
- 2° El cuestionario fue aplicado individualmente a cada colaborador del BN, bajo responsabilidad del investigador.
- 3° El instrumento se desarrolló por un espacio de 30 minutos aproximadamente y los materiales que se utilizaron fueron: un lapicero y el cuestionario impreso

## 6. Estructura

<b>Variable: Desempeño laboral</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Productividad laboral</b>	• Cantidad y calidad del trabajo realizado	1,2,3,4,5
	• Contribución con el crecimiento del BN	6,7,8,9,10
<b>Eficacia</b>	• Cumplimiento de funciones inherentes al cargo	11,12,13,14,15
	• Cumplimiento de objetivos y metas institucionales	16,17,18,19,20,
<b>Eficiencia</b>	• Uso eficiente del recurso tiempo	21,22,23,24,25
	• Uso reducido de recursos materiales y financieros	26,27,28,29,30

## 7. Escala.

### 7.1 Escala general:

<b>NIVEL</b>	<b>Rango</b>
<b>Insatisfactorio</b>	[01 – 30)
<b>Medianamente satisfactorio</b>	[31 - 60)
<b>Satisfactorio</b>	[61 – 90)

### 7.2 Escala específica:

<b>Nivel</b>	<b>Dimensiones</b>		
	<b>Productividad laboral</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>
<b>Insatisfactorio</b>	[01 – 10)	[01 – 10)	[01 – 10)
<b>Medianamente satisfactorio</b>	[11 - 20)	[11 - 20)	[11 - 20)
<b>Satisfactorio</b>	[21 – 30)	[21 – 30)	[21 – 30)

8. **Validación:** El contenido del instrumento fue validado mediante juicio de expertos

9. **Confiabilidad:** Se estimó aplicando la Prueba estadística Alfa de Cronbach.



## ANEXO N° 03

### ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD: CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,983	29

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Organizo mi tiempo para cumplir con todas las tareas asignadas	45,07	161,918	,923	,982
El exceso de funciones y tareas me incomoda	45,07	160,841	,792	,983
Me cuesta pasar a la acción porque necesito estar seguro (a) de todo	45,00	160,308	,844	,982
Pienso que debo mejorar la calidad de mi trabajo	45,07	161,918	,923	,982
Mi desempeño en el trabajo se ve disminuido ante un cambio dentro del banco	45,14	162,440	,872	,982
Tengo claro que con mi buen desempeño se alcanzará la visión y misión del BN	45,21	163,104	,650	,983
Pienso que paso la mayor parte de tiempo trabajando EN el banco y no PARA el banco	45,07	161,918	,923	,982
Mi nivel de desempeño responde a los lineamientos establecidos por las políticas del banco	45,07	161,918	,923	,982
Me intereso por desempeñarme bien para contribuir con la mejora de la imagen del BN	45,07	161,918	,923	,982
Siento que las funciones que me asignan están alineadas con el desarrollo institucional en el BN	45,07	161,918	,923	,982
En el banco hago lo que puedo y no lo que debo hacer	45,21	165,258	,661	,983
Asigno tiempos para cada una de las tareas que tengo que cumplir	44,93	158,687	,822	,982
Evalúo el cumplimiento de mis funciones para hacerlas más efectivas	45,07	161,918	,923	,982
Acaba la jornada diaria con la sensación de no haber hecho casi nada de lo planificado	45,00	162,462	,910	,982
Pienso que con mi trabajo contribuyo al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por el BN	45,00	160,923	,804	,982
Me siento comprometido con la necesidad de brindar un buen servicio al cliente	45,00	162,462	,910	,982
Conozco y difundo entre los clientes los productos y servicios que ofrece el BN	45,07	162,995	,838	,982
Cumplo las tareas designadas de forma gustosa porque me identifico con el BN.	45,21	163,874	,602	,984
Creo plenamente que si mejora mi desempeño, mejorará el BN	45,00	162,462	,910	,982
Considero que la puntualidad es muy importante en mi desempeño laboral	45,00	165,385	,674	,983
En el desarrollo de mi trabajo hago el mejor uso posible del tiempo	45,00	162,615	,695	,983
Atiendo con la prontitud requerida a los clientes y usuarios del banco	44,93	163,610	,869	,982
Cumplo mis tareas en el plazo establecido	45,00	165,385	,674	,983
Evito dejar tareas pendientes para el siguiente día	45,14	166,440	,563	,983
Hago buen uso de los recursos materiales del banco para atender con eficiencia al público	44,93	163,610	,869	,982
Realizo mi trabajo usando el mínimo de recursos materiales que me brinda el BN	44,93	163,610	,869	,982
Evito el deterioro de los equipos con los cuales trabajo en el banco	44,93	163,610	,869	,982
Cuido los recursos materiales y financieros del BN	44,93	160,841	,841	,982
Aprovecho los recursos materiales y financieros del BN en mis asuntos personales	44,86	159,209	,824	,982

ANEXO N° 04

VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS



"ESTRATEGIA DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACION – AGENCIA BAGUA 2018."

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Sobre Desempeño Laboral de los colaboradores del BN- BAGUA

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado														✓							
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables													✓								
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación															✓						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																✓					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.														✓							



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Kelin Yaquelini Elera Elera con DNI N° 40257810, Magister en Administración de Negocios UCV 052-03663 ANR: de Profesión Contadora Pública Colegiada, desempeñándome actualmente como Jefe de Unidad de Caja en el Banco de La Nación Agencia -2- Bagua Chica.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario 1

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario Sobre Desempeño Laboral de los Colaboradores del BN- Bagua	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 30 días del mes de diciembre del Dos mil Dieciocho.



Mgr. : Kelin Yaquelini Elera Elera.  
DNI : 40257810  
Especialidad : Administración de Negocios.  
E-mail : kelera@bn.com.pe

**"ESTRATEGIA DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACION – AGENCIA BAGUA 2018."**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario Sobre Desempeño Laboral de los colaboradores del BN- BAGUA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	5	11	16	21	26	31	36	40	45	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100				
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>																											
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																										
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																										

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Dheisy Guisell Sisniegas Hernández con DNI N° 40432853 Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial N° 7808 ANR: de Profesión Administradora de Empresas, desempeñándome actualmente como Administradora del Banco de La Nación Agencia -3- La Huaca – Paíta.

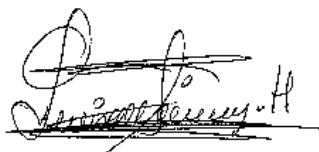
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

#### Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario Desempeño Laboral de los Colaboradores BN Bagua	Sobre				
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad			✓		
4. Organización				✓	
5. Suficiencia			✓		
6. Intencionalidad			✓		
7. Consistencia			✓		
8. Coherencia			✓		
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 30 días del mes de diciembre del Dos mil Dieciocho.



Mgtr. : Dheisy Guisell Sisniegas Hernández  
 DNI : 40432853  
 Especialidad : Administración con Mención en  
 Gerencia Empresarial.  
 E-mail : alahuaca@bn.com.pe

**“EVALUACION DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACION AGENCIA BAGUA 2018 ”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Desempeño Laboral**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado														✓							
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables															✓						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación										✓											
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																✓					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.											✓										





**“EVALUACION DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA BAGUA 2018 ”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: Cuestionario sobre Desempeño Laboral**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	18	21	28	31	38	41	46	51	58	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACIÓN</b>		5	10	16	20	25	30	35	40	46	50	56	60	66	70	76	80	86	90	96	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado														✓							
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables													✓			✓					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación															✓						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems														✓							
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																✓					



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Jorge Edmundo Gallardo Zapata con DNI N° 02869542 Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial .N° A-1628734 ANR: de Profesión Contador Público Colegiado desempeñándome actualmente como Jefe Unidad de Contabilidad de la Municipalidad Distrital de la Arena.

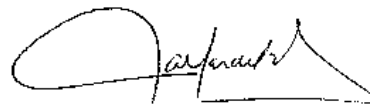
Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

**Cuestionario**

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario Sobre Desempeño Laboral de los Colaboradores BN Bagua	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 30 días del mes de diciembre del Dos mil Dieciocho.



Mgtr. : Jorge Edmundo Gallardo Zapata  
 DNI : 02869542  
 Especialidad : Administración con Mención en Gerencia Empresarial.  
 E-mail : jegallardo2204@hotmail.com

**ANEXO N° 05:**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO: Estrategia del modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA / INSTRUMENTO				
<p>Necesidad de optimizar el proceso de gestión del talento humano en el Banco de la Nación – Agencia Bagua</p> <p><b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:</b> ¿Cómo contribuir a optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Proponer un Modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a. Identificar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión productividad laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2018</p> <p>b. Evaluar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficacia, de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2018</p> <p>c. Examinar el nivel de desempeño laboral, en su dimensión eficiencia laboral, de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2018</p> <p>d. Diseñar el Modelo de gestión del talento humano basado en los aportes teóricos de Daniel Goleman</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b> La propuesta de un modelo de gestión del talento humano contribuirá a optimizar el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2018.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</b></p> <p>a. Es de nivel medianamente satisfactorio la productividad de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2018.</p> <p>b. Es de nivel medianamente satisfactorio la eficacia de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2018.</p> <p>c. Es de nivel medianamente satisfactorio la eficiencia de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia Bagua, 2018.</p> <p>d. El diseño de Modelo de gestión del talento humano basado en los aportes teóricos de Daniel Goleman, es pertinente.</p>	<p><b>VI: Modelo de Gestión del talento humano</b></p>	<p><b>Captación</b></p>	Reclutamiento del personal	<p>Observación / Lista de Cotejo Categorías: Muy bueno Bueno Regular Deficiente</p>				
					Selección del personal					
				<p><b>Conservación</b></p>	Capacitación del personal					
					Vínculo colaborador – empresa					
			<p><b>Desarrollo del talento humano</b></p>	Evaluación del colaborador						
				Oportunidad para el desarrollo del colaborador						
			<p><b>VD: Desempeño Laboral</b></p>					<p><b>Productividad Laboral</b></p>	Cantidad y calidad del trabajo realizado	<p>Encuesta / Cuestionario Categorías: Satisfactorio Medianamente satisfactorio Insatisfactorio</p>
									Contribución con el crecimiento de la empresa	
<p><b>Eficacia</b></p>	Cumplimiento de funciones inherentes al cargo									
	Cumplimiento de objetivos y metas institucionales									
<p><b>Eficiencia</b></p>	Uso eficiente del recurso tiempo									
	Uso reducido de recursos materiales y financieros									

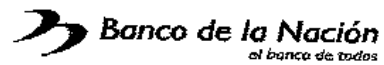
**ANEXO N° 06:**

**BASE DE DATOS DEL CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL**

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	D1	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	D2	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	D2	SV	
1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	17	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	15	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19	51
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	63
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	30
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	18	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	17	45
5	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	19	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	18	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19	56
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	21	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	23	64
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	30
8	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	60
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	30
10	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	19	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	60
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	40
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	20	60
13	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	19	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	18	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19	56
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	30

ANEXO N° 07

DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS



Carta N° 119-2018 Ef/92.0292.


Bagua Chica, 17 de Agosto del 2018.

Sr.  
Juan Francisco Rivera Cabrera.  
Agencia -2- Bagua Chica.  
Administrador.

De mi Consideración.

Concedor del trabajo de investigación titulado "Estrategia del modelo de gestión del talento humano para optimizar el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación - Agencia Bagua, 2018" para optar el grado de magister MBA Administración de Negocios, autorizo al Sr Juan Francisco Rivera Cabrera , para que realice dicha investigación en la Agencia -2- Bagua Chica y confiamos que de la misma resulte una aportación valiosa para desarrollar planes de mejora en favor del rendimiento de los trabajadores y para el desarrollo de nuestro querido Banco de la Nación.

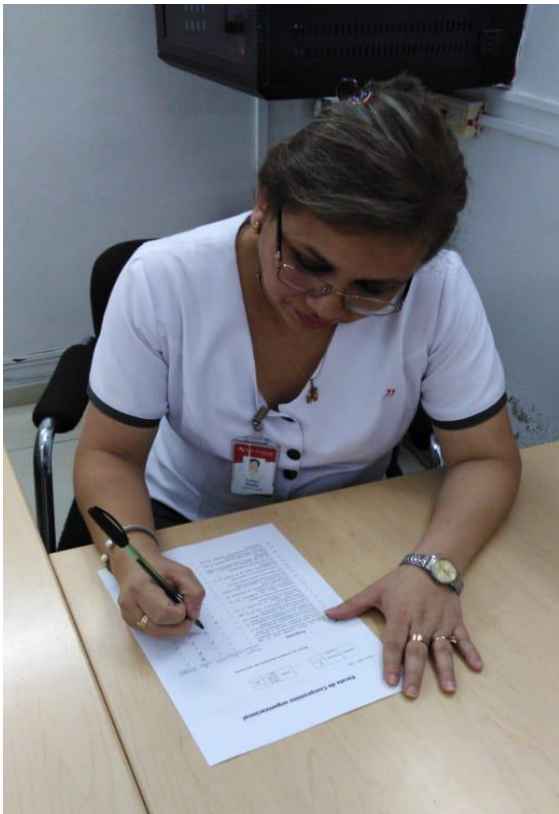
Cordialmente



EUGENIO TAMAY CIEZA  
Funcionario Cta. 0202516  
Agencia "2" Bagua

**ANEXO N° 08**

**EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS**



**TRABAJADORAS DESARROLLANDO EL CUESTIONARIO**