

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**CALIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN DEL  
PROCESO DE CRÉDITOS EN LAS FINANCIERAS DE LA REGIÓN DE PUNO**

**2016 - 2017**

**PRESENTADA POR:**

**ABEL ARTURO COILA MAYTA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION**

**MENCION EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**  
**TESIS**



**CALIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA GESTIÓN DEL  
PROCESO DE CRÉDITOS EN LAS FINANCIERAS DE LA REGIÓN DE PUNO 2016 –  
2017.**

**PRESENTADA POR:**

**ABEL ARTURO COILA MAYTA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACION Y FINANZAS**

**APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:**

**PRESIDENTE**

  
.....  
Dr. DAVID MOISES CALIZAYA ZEVALLOS

**PRIMER MIEMBRO**

  
.....  
Dr. MARCO ANTONIO RUELAS HUMPIRI

**SEGUNDO MIEMBRO**

  
.....  
M.Sc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

**ASESOR DE TESIS**

  
.....  
M.Sc. HUGO FREDDY CONDORI MANZANO

Puno, 27 de Diciembre del 2018

Línea de investigación : Gestión Empresarial  
Área de investigación : Gestión de Procesos de Créditos  
Tema de investigación : Calidad de la Gestión del Talento Humano

## DEDICATORIA

A mi querido padre Santiago Coila Calsin y a mí querida madre Maria Ceriaca Mayta Garambel, por ayudarme con paciencia y cariño, guiándome siempre a escoger los caminos correctos.

A Querida esposa Lola Lurdes Supo Belisario y a mi querida hija Anyely Zhoemi Coila Supo les dedico este trabajo con amor y cariño por el empuje, confianza y apoyo incondicionales que me han brindado en todos los momentos de mi vida para poder conseguir mis metas.

A mis Queridos Hermanos(a) Lilian Roxana Coila Mayta, Fernando Abad Coila Mayta y Sergio Elar Coila Mayta ejemplos a seguir como personas de bien para la sociedad y que me enseñan a seguir adelante.

## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, ya que me brinda la oportunidad y el aprendizaje necesario para la culminación de esta meta.
- A los docentes de la Facultad de Ciencias Contables, en especial a mi asesor de tesis. Msc. Hugo Freddy Condori Manzano.
- A mis Jurados Dr. David Moises Calizaya Zevallos, Dr. Marco Antonio Ruelas Humpiri, y a la Msc. Paula Andrea Arohuanca Percca.
- A las financieras de la Ciudad Puno, quienes colaboraron con brindarme la oportunidad y el apoyo para el desarrollo de esta investigación.
- A todas aquellas personas que con su ayuda y motivación han servido de apoyo en la culminación de esta tesis.

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE GENERAL .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1

### **CAPÍTULO I**

#### **REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Marco referencial.....	13
1.2.1 Gestión del talento humano.....	13
1.2.2 Gestión del proceso de créditos.....	25
1.3 Marco conceptual .....	33

### **CAPÍTULO II**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1 Planteamiento de la investigación .....	34
2.2 Enunciado del problema .....	35
2.3 Justificación.....	35
2.4 Objetivos.....	36
Objetivo general .....	36
Objetivos específicos.....	36
2.5 Hipótesis.....	36
Hipótesis general .....	36
Hipótesis específicas .....	37

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1 Lugar de estudio .....	38
3.2 Población.....	39
3.3 Muestra.....	39

3.4 Métodos de investigación.....	40
3.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	40

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Análisis de la situación de la gestión del talento humano.....	42
4.2 Análisis de la gestión del proceso de créditos y el ciclo de créditos.....	56
4.3 Propuesta de la gestión del talento humano.....	70
4.4 Contratación y verificación de las hipótesis.....	74
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Trabajadores de las Instituciones Financieras.....	39
2. Tipo de trabajadores .....	42
3. Ubicación de los trabajadores. ....	43
4. Tiempo de reclutamiento .....	44
5. Adaptación .....	46
6. Conocimiento de los criterios de desempeño laboral.....	47
7. Conflictos laborales .....	49
8. Facilidades a capacitaciones y/o cursos o estudios de posgrado .....	50
9. Conocimiento de los trabajadores de los criterios de evaluación de desempeño laboral.....	51
10. Deserción del personal.....	53
11. Tasa de deserción del personal 2016 - 2017 .....	55
12. Desembolsos de créditos.....	56
13. Captación clientes nuevos.....	57
14. Factor más importante que consideran los analistas en la evaluación de créditos.....	58
15. Visita de los analistas a sus clientes.....	59
16. Créditos desembolsados.....	62
17. Productividad de los colaboradores .....	64
18. Cartera morosa.....	66
19. Parámetros de coeficiente de correlación .....	75

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>Pág.</b>
1. Tipo de trabajadores .....	43
2. Ubicación de los trabajadores .....	44
3. Tiempo de reclutamiento de los trabajadores que ingresan .....	45
4. Adaptación del personal que ingresa a la institución .....	46
5. Las autoridades informan a los trabajadores los criterios de desempeño laboral. ....	48
6. Conflictos laborales .....	49
7. Facilidades a capacitaciones y/o cursos o estudios de posgrado .....	50
8. Conocimiento de los trabajadores de los criterios de evaluación de desempeño laboral.....	51
9. Deserción del personal del año 2016 .....	53
10. Deserción del personal del año 2017 .....	54
11. Tasa de deserción promedio del personal del año 2016 - 2017 .....	55
12. Logro de meta en la cartera morosa .....	56
13. Logro de meta en captación clientes nuevos.....	57
14. Factor más importante que consideran los analistas en la evaluación de créditos .....	58
15. Visita de los analistas a sus clientes después de haberles otorgado un crédito.....	60
16. Créditos desembolsados 2016.....	63
17. Créditos desembolsados 2017.....	64
18. Productividad de los colaboradores 2016 .....	65
19. Productividad de los colaboradores 2017 .....	66
20. Cartera morosa 2016.....	67
21. Cartera morosa 2017.....	68
22. Morosidad en el sistema financiero .....	68
23. Relación de variables .....	76





**ÍNDICE DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
1. Encuesta.....	86
2. Resultados de la encuesta .....	88

## RESUMEN

El trabajo de investigación nace por la preocupación del trabajo en gestión del talento humano que realizan las financieras de la región de Puno, la investigación tiene como objetivo general: Analizar la efectividad de la gestión de los colaboradores en la gestión de morosidad de créditos en las financieras de la región de Puno. El método de investigación es descriptivo, analítico y deductivo, el enfoque es cuantitativo y el diseño de investigación es no experimental transaccional. La población total es de 70 trabajadores y la muestra también es 70 trabajadores; para ello se realizó un muestreo no probabilístico de tipo censal. Los resultados fueron que en Financiera Confianza el 29% indico que a veces se efectúa los ascensos de los trabajadores, en Financiera Crediscotia el 41% y Financiera Compartamos el 45% indicaron que muy pocas veces se efectúan las promociones laborales, siendo los ascensos de los trabajadores un aspecto muy importante en la gestión del talento humano; también se analizó estadísticas de las tasas de deserciones en cada institución financiera. En la gestión del proceso de crédito se observó que en Financiera Confianza es el 45%, Financiera Crediscotia el 50% y en Financiera Compartamos el 38% que logran alcanzar sus metas en desembolsar créditos. Asimismo, se analizó también las estadísticas de número de desembolsos, productividad de los trabajadores y tasas de morosidad de cada financiera. De esta manera se concluye que la gestión del talento humano influye en la gestión del proceso créditos.

**Palabras clave:** Créditos, desempeño, gestión, proceso, talento.

### ABSTRACT

The research work born from the concern of the poor management of human talent carried out by the financial institutions of the Puno region, the research has as a general objective: To analyze the influence of the quality of human talent in the management of the credit process in the financial institutions of the Puno region. The research method is descriptive, analytical and deductive, the approach is quantitative and the research design is non-experimental transactional. The total population is 70 workers and the sample is also 70 workers; for this, a non-probabilistic sampling of census type was carried out. The results were that in Financial Confianza, 29% indicated that workers' ascents are sometimes made, in Financial Crediscotia 41% and Financial Compartamos 45% indicated that labor promotions are very rarely carried out, being the promotions of the workers a very important aspect in the management of human talent; statistics of drop-out rates in each financial institution were also analyzed. In the management of the credit process it was observed that Financial Confianza is 45%, Financial Crediscotia 50% and Financial Compartamos the 38% that achieve their goals in disbursing credits. Likewise, the statistics of the number of disbursements, productivity of workers and delinquency rates of each financial institution were also analyzed. In this way, it is concluded that the management of human talent influences the management of the credit process.

**Keywords:** Credits, management, performance, process, talent.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es el resultado de la formulación, elaboración, ejecución y obtención de resultados de la Tesis titulada “Calidad de la Gestión del Talento Humano en la Gestión del Proceso de Créditos en las financieras de la región de Puno 2016 - 2017”.

La gestión del talento humano es importante porque contar con personal adecuado e idóneo resulta vital para que una determinada institución logre alcanzar sus metas y objetivos. La gestión del proceso de créditos es importante para evitar la morosidad que afecta bastante a la rentabilidad de las instituciones bancarias.

La investigación realiza un análisis y/o estudio descriptivo de la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y la Gestión del Proceso de Créditos de las financieras de la Ciudad de Puno. La investigación nos permite conocer mejor las dos variables que se están investigando mencionadas anteriormente.

Entre los resultados más relevantes de la gestión del talento humano fueron que en Financiera Confianza el 29% indico que a veces se efectúa los asensos de los trabajadores, en Financiera Crediscotia y Financiera Compartamos el 41% y el 45% indicaron que muy pocas veces se efectúan los asensos de los trabajadores, en la evaluación de la gestión del procesos de crédito se observó que en Financiera Confianza el 45%, Financiera Crediscotia el 50% y en Financiera Compartamos el 38% indicaron que a veces logran alcanzar sus metas en desembolsar créditos. Arribando de esta manera a la conclusión de que la gestión del talento humano influye en la gestión del proceso de crédito, esto en base a lo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación.

Estructuralmente, en cuanto al contenido, el presente informe de investigación consta de cuatro capítulos.

Capítulo I: Contiene el planteamiento del problema, justificación, objetivos y las hipótesis de la investigación.

Capítulo II: Comprende los antecedentes, el marco teórico y el marco conceptual.

Capítulo III: Aborda el diseño metodológico de investigación, en el cual entran a tallar: el tipo y diseño de investigación, el tamaño de población, la muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, etc.

Capítulo IV: Se presenta los resultados y la discusión e interpretación de la de investigación.

Adicionalmente, se dan a conocer las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos de la investigación.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Antecedentes

Trigos (2014) concluye que el grado de correlación que existe es positivo alto entre la gestión del talento humano y la competitividad de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) durante el año 2013. El coeficiente de correlación obtenido es de  $r = 0.73$ , lo que significa, según la tabla de valoración del coeficiente de correlación de Karl Pearson, que el grado de correlación es alto y el tipo es positivo o directo. El nivel de valoración que le otorgan la mayoría de los trabajadores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico Ambiental S.A. de Puno (EMSA Puno) a las dimensiones planeamiento, gestión y evaluación del desempeño laboral, durante el año 2013, corresponde a la escala "no están en desacuerdo ni de acuerdo", lo que de otra manera significa "nivel regular". Se arriba a esta conclusión específica porque un promedio de 91 trabajadores de la empresa (58%), respondieron en la Escala de Likert que se les aplicó, que "no están en desacuerdo ni de acuerdo", lo que en resumen significa que la gestión del talento humano es correspondiente al "nivel regular". La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Condori (2012) concluye el nivel de desarrollo de las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano alcanza un promedio de 25.00% ubicándose en la categoría de regular a bajo, por lo que nos atrevemos a afirmar que las actitudes y capacidades no están acordes a las exigencias de las nuevas economías e instituciones proactivas. Esta realidad es producto de una actitud pasiva y trabajo rutinario

que vienen desarrollando los servidores administrativos, sin mayor motivación por la formación continuada y desarrollo personal; afectando en alguna medida el proceso de cambio hacia la excelencia académica y la acreditación universitaria. Gestión del conocimiento como estrategia de desarrollo de competencias del talento humano en la Universidad Nacional del Altiplano - Puno Tesis de Doctorado. Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Guerrero (2017) concluye que en el proceso de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores, se encontró que existen factores que atraen a profesionales talentosos a postular a una determinada vacante, en la empresa minera en estudio, estos factores son: mayor salario ofrecido, seguridad laboral (línea de carrera, ascensos y promociones), reputación institucional, capacitación y desarrollo. Los factores de atracción varían según rangos de edad. Para el grupo de 20 a 29 años, el factor salario es el más atrayente, para los de 30 a 39 años, el factor más relevante es la reputación laboral, y para el grupo de entre 40-49 años, el factor de seguridad laboral, es quien juega un rol determinante para elegir a una institución para trabajar. Los factores de atracción están influidos por el tiempo de experiencia laboral. Los trabajadores de menor tiempo de experiencia, 3 a 6 años, se sienten atraídos por el factor Salario. Quienes tienen mediana experiencia, de 7 a 10 años, mayormente valoran la seguridad laboral, en términos de líneas de carrera, condiciones contractuales estables. Para quienes tienen mayor tiempo de experiencia en el rubro minero, el factor de reputación institucional es el determinante, al momento de decidirse pertenecer a una institución, en función al prestigio y reconocimiento de la empresa. Finalmente, en el análisis de factores de atracción del talento, según estado civil, se halla que para el grupo de solteros, el salario es el factor más importante 38%. Adicionalmente, en comparación con el grupo de convivientes, quienes señalan que el factor más decisivo que les atrae a una institución es el grado de reputación de la empresa a la que se postulan. Al grupo de casados, les resulta más llamativo el postularse a una empresa que brinde estabilidad laboral. Sobre el análisis de factores que favorecen la retención del talento humano y evitan la fuga del conocimiento estratégico de la organización. Se identificaron 4 factores de retención del talento: capacitación, salario, programas de desarrollo y línea de carrera, prestigio institucional. De entre los factores mencionados, el factor Capacitación 40%, es el que mejor explica la Retención del talento; Seguido de factores como reputación institucional, es decir

en ser reconocida como “un buen empleador” y salario competitivo, quienes predicen la Retención del talento. El factor que menos ponderación obtuvo, es la seguridad laboral, es decir, una línea de carrera estable no asegura que el trabajador continúe laborando en la misma institución. Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015. Tesis de Maestría – Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa – Arequipa.

Mendoza (2017) concluye que la gestión del talento humano en las empresas ejecutoras de las obras del programa de mejoramiento y ampliación de servicios de agua y saneamiento es defectuoso debido a la inadecuada aplicación del régimen de construcción civil, porque se observó claramente en la encuesta realiza que solo algunos trabajadores se encuentran inscritos en el régimen de construcción civil y la mayoría de ellos no se encuentran inscritos en el régimen de construcción civil por lo que no cuentan con ningún tipo de beneficio y mucho menos pueden pedir o solicitar liquidaciones por tiempo de servicio y/o trabajo que prestó a las empresas constructoras, acotamos también que de las nueve empresas en estudio para la investigación solo de ocho a diez trabajadores se encuentran inscritas en la planilla de construcción civil los cuales cuentan con los beneficios de movilidad, Es salud, dominical, y los descuentos correspondientes de igual manera tienen el beneficio de recibir las gratificaciones por fiestas patrias y navidad, una vez que se da el término de obra o término de partida del trabajador la empresa está en la obligación de entregar su liquidación al trabajador sin que ellos se lo pidan, pero en la realidad de cómo trabajan estas empresas no es así, más por el contrario no les dan las gratificaciones correspondientes o en su defecto solo entregan el 50% de total asignado y ni que decir de las liquidaciones, siempre que el trabajador lo solicita al empleador este le indica que debe esperar tres meses como mínimo para que su pedido se haga efectivo, en el transcurso de ese periodo dichas empresas terminan la obra y se retiran a su lugar de origen dejando en el aire las liquidaciones de los trabajadores y si ellos lo siguen solicitando tendrían que viajar al lugar donde se encuentra en empresa que en su mayoría son del Departamento de Lima. Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado guatemalteco. Las organizaciones inteligentes y la gestión del talento humano en empresas ejecutoras de las obras del programa de mejoramiento y ampliación de



servicios de agua y saneamiento en la provincia de Puno, periodos 2015 y 2016. Tesis de Maestría. Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Barzola (2012) concluye que una mayoría del recurso humano actual del hospital no cumplieron con todos los requisitos exigidos para el reclutamiento y selección de personal necesario, muchos no rindieron exámenes escritos de conocimientos, la mayoría que labora en el hospital solo presento un curriculum vitae y realizó una entrevista, una mayoría tiene otros empleos por lo cual deberá realizarse un trabajo minucioso a la hora de conformar los distintos grupos de trabajo para cada turno. Se determinó también que la mayor dificultad al momento de distribuir el recurso humano en un servicio de enfermería se presenta en el turno noche. A la hora de autoevaluarse, el personal de enfermería de la institución, considera tener niveles buenos o muy buenos de adaptabilidad al trabajo en equipo, conocimiento y aplicación de técnicas y de responsabilidad y cumplimiento. Gestión del Recurso Humano en Enfermería. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Mendoza Argentina.

García (2013) concluye que no se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada del talento humano. La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones aisladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos. El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección del personal discrecional, el 64% del personal participante así lo indica. No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades de los trabajadores. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan. Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de

servicios del Instituto Superior Pedagógico. Tesis de grado. Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán – Ecuador.

Vera (2012) concluye que en el análisis de carga y capacidad realizada al departamento de crédito y cobranzas se le ha asignado demasiada carga de trabajo a los analistas, provocando la ineficiencia de su trabajo y que se ve reflejado en los índices de incobrabilidad de la cartera. Llevándolo a un trabajo deficiente de gestión de créditos y de cartera morosa. Diseño de una sistema de gestión aplicado al área de crédito y cobranza, para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil. Tesis de grado. Universidad de Guayaquil- Ecuador.

Romero (2015) concluye que la gestión del talento humano incide de manera directa en el desempeño laboral, se llega a esta conclusión tras haber evaluado las dimensiones de la gestión del talento humano como la de desempeño laboral, dándose a mostrar en la insatisfacción de los trabajadores por conocer todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material. Existe una regular gestión del talento humano por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito nuestra Señora del Rosario Ltda. N°222 ya que la empresa no se interesa en reclutar y seleccionar a los mejores postulantes para ser parte de su equipo de trabajo, no lleva a cabo capacitaciones eficientes y eficaces. Los colaboradores de la empresa Cooperativa Ahorro y Crédito nuestra Señora del Rosario Ltda. N°222, tienen bajo nivel desempeño laboral, lo demuestran con insatisfacción laboral, puesto que se nota reflejado en su desempeño laboral, porque la empresa no les brinda facilidades para atender necesidades personales, instalaciones físicas adecuadas, no cuenta actualmente con técnica de evaluación del talento humano, es por ello que el personal no avizora futuro en la entidad y busca emigrar a otra entidad financiera del distrito de Huamachuco. La gestión del talento humano y si incidencia en el desempeño laboral del personal de la cooperativa ahorro y crédito nuestra señora del rosario LTDA. N° 222 – Huamachuco: 2015. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Trujillo.

Benavides (2015) concluye que la Gestión del Talento Humano tiene una influencia positiva en la fidelización del colaborador de Financiera Confianza del distrito de Trujillo, el colaborador de Financiera Confianza tiene un alto nivel de identificación y compromiso con

la empresa y existe una buena gestión por parte del área de Talento Humano de Financiera Confianza ya que la empresa para ser parte de su equipo de trabajo, lleva a cabo capacitaciones eficientes y eficaces, se preocupa por el desarrollo profesional de sus colaboradores brindándoles la oportunidad de realizar una línea de carrera y mantiene comunicación constante con sus colaboradores para resolver sus necesidades e inquietudes. Gestión del talento humano y fidelización del colaborador en la empresa financiera confianza S.A.A del distrito de Trujillo – 2014. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Trujillo.

Calvo (2015) concluye que las características generales del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina Principal - Área de procesos y Plataforma se describe: predominantemente femenina; condición contratado; permanente con edades entre 26 y 35 años para varones y mujeres; el 80.91% tiene un tiempo de servicio menor a 5 años, un 83.64% es de estado civil soltero; en lo referente al nivel académico del personal de plataforma y operaciones, el 42.82% tienen estudios universitarios sin título y el 40.91% tiene estudios universitarios con título. Es así que en estas dos áreas de la oficina principal del Banco de Crédito del Perú labora personal joven que cuenta con algún estudio académico, son mayormente solteros y de género femenino. Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del banco de crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina principal – área de negocios y plataforma – 2013-2014. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Cueva (2010) concluye que se debe flexibilizar y modernizar la Gestión del Talento Humano, mejorando así las habilidades destrezas y competencias de sus colaboradores, para ello la empresa deberá unificar políticas y programas respecto a la administración del su personal. Gestión de recursos humanos y Calidad del servicio al Cliente en la Empresa S.A.C – 2010. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Trujillo.

Oscoco (2014) concluye que la gestión de talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). La planificación de talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. La integración del talento

humano se relaciona de forma positiva débil (0.483 coeficientes de correlación de Spearman) con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. El desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral. Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014. Tesis de postgrado. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas- Perú.

Bedoya (2005) concluye que los propósitos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivo y permanecer en éste. Los nuevos enfoques radican en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño especialmente en tres dimensiones economía, social y tecnológica. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad. La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Tesis de post grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú.

Choque (2016) concluye que en el proceso cuantitativo de créditos si existen dificultades en la elaboración e interpretación de los documentos financieros, al 73% le resulta difícil elaborar el pasivo, al 46% el estado de resultados, al 45% a veces le resulta difícil interpretar el flujo de caja y al 64% a veces le resulta difícil identificar los indicadores financieros, son datos que reflejan la existencia de falta de conocimientos técnicos que por más que se tenga un sistema avanzado son vacíos que existen porque son las personas las que interpretan datos y son las personas las que ingresan los datos para que el sistema los procese, influyendo en las colocaciones crediticias, puesto que la frecuencia de créditos aprobados de manera mensual es de solo 11 a 15 créditos, la superación de meta mensual es de 1 a 3 veces al año representando 63.7%. El actual proceso de créditos si presenta algunos problemas a lo largo de todo el proceso crediticio porque el 54% cree que su nivel de interpretación de estados

financieros está en un rango de 61 a 80%, tomando en cuenta que elaborar e interpretar estos documentos financieros son una herramienta de trabajo que al ser usados diariamente se debería conocer casi en un 100%, estos aspectos influyen en la calidad de cartera tanto en la colocación y recuperación, el 45% hace aprobar de 11 a 15 créditos mensuales y el 45% hace aprobar de 16 a 20 créditos, y recupera de 40 a 60% de la cartera total en mora. En ambos casos están por debajo del indicador mínimo requerido por Caja los Andes. Evaluación de la gestión del proceso de créditos en la oficina especial acora de la Caja de Ahorro y Crédito Los Andes Puno 2015. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional del Altiplano.

Huanuco (2015) concluye que uno de los aspectos importantes a considerar para poder minimizar el riesgo crediticio, después de realizar un análisis integral de la evaluación cualitativa y cuantitativa de un crédito, es realizar un adecuado análisis del destino de crédito, ya que un cliente puede calificar en cuanto a sus referencias, comportamiento y capacidad de pago, pero si este no invierte en un destino adecuado o desvía su dinero al invertir en un nuevo negocio en el cual no cuenta con experiencia o terciariza el crédito, lo cual representa un alto riesgo de recuperación. Se propone mejorar el nivel de revisión y sustentación de créditos en un comité ampliado, para poder realizar un mejor análisis al momento de aprobar, rechazar u observar un crédito, por lo que se plantea manejar estadísticas donde se pueda detectar vinculación de créditos, riesgos tipo de vivienda, estado civil, experiencia en el negocio, mejora de garantías, modificar plazo, monto según inversión a realizar. Análisis del sistema de créditos de MIBANCO agencia Juliaca periodo 2011 -2013. Tesis de grado. Universidad Nacional Del Altiplano.

Fernández (2016) concluye que el comportamiento actual en la gestión crediticia por parte de la Caja Cusco es inadecuado ya que la cartera vencida se encuentra en aumento debido al incumplimiento de los clientes, se sugiere aplicar el Cuadro de Mando Integral ya que esto proporcionara a los Directivos y Funcionarios instrumentos que necesitan para controlar el riesgo crediticio. El riesgo crediticio de la Caja Cusco es elevado y se puede considerar preocupante debido al comportamiento de la cartera vencida, esta obedece a que al momento de otorgar el crédito no se realiza un estudio exhaustivo de la situación del cliente de su patrón de comportamiento y fidelidad con la Caja Cusco. El riesgo de crédito y su influencia

en la liquidez de la caja municipal de ahorro y crédito Cusco s.a. en el periodo 2009-2013. Tesis de Maestría. Universidad De San Carlos De Guatemala.

Broggi (2010) concluye que la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable. El tablero de comando orientado al área de recursos humanos le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros. El principal objetivo de una empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante, es encontrar la manera de lograrlo. Los empleados harán la diferencia en las empresas, influyendo en la satisfacción de los clientes, optimizando los procesos internos, tomando las decisiones correctas de inversión, lo cual es fundamental para que la empresa crezca. en conclusión, para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los recursos humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento. El talento humano está tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Tesis de grado.

Villarreal (1994) concluye que es necesario que las decisiones que tomen los interesados en un negocio, en especial los administradores, se funden en una apropiada interpretación que se haya llevada hasta estos límites, y no en la expresión sintomática de los problemas de los negocios; ya que en este último caso se aplicarían paliativos, y estos harán menos molesto un mal pero no detendrán su evolución. La interpretación inteligente depende del estudio de las causas fundamentales del desequilibrio y de la oportunidad de la determinación y explicación de la razón de ser de su existencia. juicio, experiencia y conocimiento del negocio en particular, son las cualidades indispensables que debe reunir el analizador para poder hacer una correcta interpretación de las cifras, debido a que la interpretación es la base en al cual se funda la adaptación de los planes que se estiman convenientes para cimentar la política futura de un negocio. Que la administración, implica pensar lo administrado bajo

una óptica organizacional, y para el caso de los estudios organizacionales. La tarea no es sencilla pues implica la conjunción de lógicas de acción. Los investigadores en administración requieren de la mediación de las reflexiones teórico-metodológicas de los estudios organizacionales en el desarrollo de sus trabajos ya que son poco propensos a utilizar textos de otras disciplinas. La administración trabaja en un ámbito conceptual y teórico a través de la mediación de la teoría de la organización y los estudios organizacionales. Los trabajos en estudios organizacionales tienen mayor tendencia a utilizar directamente aportes de otras disciplinas, aunque también utilizan los conceptos generados por la administración. En las investigaciones de doctorado en estudios organizacionales se han desarrollado estudios de caso cuya preocupación central está mucho más orientada hacia la comprensión del desempeño organizacional que a las acciones para mejorarlo.

Un elemento fundamental para garantizar la calidad de los programas e instituciones educativas, es el contar con sistemas eficientes de gestión que se traduzcan en la conformación y gestión de culturas organizacionales adecuadas, que garanticen la viabilidad de las instituciones y den como resultado indicadores positivos de eficiencia. Esto es, porque se ha relacionado a la cultura entre otros muchos conceptos, procesos y funciones de las organizaciones con: la eficacia y eficiencia, la productividad, el compromiso organizativo, los estilos de gestión y para realizar cambios organizacionales, la solución de conflictos internos, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo. En estos términos, el fenómeno de la gestión puede entenderse con una visión más amplia, que solamente como un medio para administrar organizaciones, como el proceso mediante el cual se movilizan recursos, incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de la organización en torno al proyecto de las instituciones. En cuanto a la coherencia entre la cultura y la estrategia, un resultado importante de la investigación, es que en seis de las siete instituciones participantes, la cultura organizacional encontrada se encuentra alineada con la estrategia. (Queretaro, 2010)

La Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como órgano responsable de impulsar políticas de mejora y desarrollo del personal, no cuenta con procesos ni modelos de gestión basado en desarrollo de competencias laborales,

en sus subsistemas de trabajo, situación que afecta el nivel de desempeño de los trabajadores de las áreas técnicas y administrativas. (Reyes, 2011)

## 1.2 Marco referencial

### 1.2.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es el proceso racional. Que comprende varias dimensiones de la gestión que se realiza en el entorno de los trabajadores de una institución. La admisión de personas tiene que ver con el reclutamiento y selección del recurso humano que requiere una empresa. La aplicación de personas se refiere al diseño de cargos y a la evaluación del desempeño. La compensación de personas comprende la remuneración y los beneficios y servicios; mientras que el desarrollo de personas se refiere al entrenamiento del personal de trabajadores, a la implementación de programas de cambio y a la comunicación. El mantenimiento de personas se refiere a la disciplina, la higiene, seguridad y calidad de vida y a las relaciones con los sindicatos. Finalmente, el monitoreo de personas tiene que ver con las bases de datos y el sistema de información gerencial para tomar las decisiones que sean necesarias durante el funcionamiento de una empresa (Chiavenato, 2004).

La gestión del talento humano es un proceso donde se aprovecha las capacidades y habilidades del trabajador de una empresa para lograr los objetivos previstos. La administración de recursos humanos (ARH), como sostiene Chiavenato, está siendo sustituida por la gestión del talento humano, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e, incluso, por gestión de personas. (Chiavenato, 2004) En este estudio se asume la denominación de gestión del talento humano porque se conjuga en él, dos conceptos indispensables en las actividades laborales de una empresa: la gestión y el talento del trabajador (Trigos, 2014).

En la presente investigación, siguiendo su propuesta teórica, estos seis procesos se pueden resumir en cinco: provisión, motivación, compensación, desarrollo y evaluación de personas. Chiavenato utiliza el término personas para referirse a los trabajadores de una empresa, lo que otros autores como Ivancevich (2005), Koontz y Weihrich (2004), denominan recurso humano. En este estudio se asume que la gestión del talento humano tiene que ver directamente con la competitividad de una empresa a partir de la



potenciación de las cualidades y capacidades de los trabajadores. En la medida en que se gestione adecuadamente las capacidades de los trabajadores se logrará la competitividad de la empresa, lo que significa que alcanzará con creces sus objetivos previstos. (Alles, 2008)

Deja entrever que la gerencia de personal debe buscar en todo momento la potenciación de su personal de trabajadores para que estas capacidades mejoradas e incrementadas se utilicen en cada puesto de trabajo con la finalidad de lograr los objetivos empresariales. (Chiavenato, 2004)

Una buena gestión del talento humano da lugar a un conjunto de trabajadores bien capacitados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Una empresa con trabajadores capacitados racionalmente y comprometidos con los objetivos que se propone para el año, se convierte en una empresa competitiva, siendo una de sus características la alta productividad (Trigos, 2014).

Sostiene que las empresas competitividad que alcanzan altos niveles de competitividad se debe a que sus trabajadores están adecuadamente empoderados y reciben una constante capacitación, así como una constante motivación para sentirse parte de la empresa y de sus objetivos. (Barreto, 2009)

En el presente estudio se prueba esta afirmación. El talento humano, como ya dijimos, es el conjunto de capacidades, habilidades y actitudes proactivas que identifican a un trabajador. Estas cualidades se pueden potenciar y adecuar a las necesidades de una empresa para lograr altos niveles de productividad. Se trata de la realización de una buena gestión del talento humano que trabaja en una empresa, en este caso, las instituciones financieras de la región de Puno.

Estos autores sostienen que la gestión del talento humano, como proceso, comprende en líneas generales el planeamiento del desarrollo del trabajador, la gestión del desarrollo laboral y la evaluación de la performance del trabajador. Por eso, en este estudio, se vio por conveniente dividir la variable gestión del talento humano" en tres áreas: planeamiento del desempeño laboral, gestión del desempeño laboral y evaluación del desempeño laboral del trabajador. (Ríos, 2013)

Respecto de la valoración de la variable "gestión del talento humano", se asume el sistema vigesimal que se considera para la evaluación del aprendizaje en las universidades del país, así como su valoración cualitativa.

Deja entender que la gestión del talento humano puede variar de muy deficiente a muy bueno. Por esta razón, sin que sea una copia fiel del planteamiento del autor señalado, sino una deducción y la adaptación del sistema de calificación que las universidades peruanas consideran, se propone la siguiente escala de valoración. (Redondo, 2009)

La gestión del talento humano es muy deficiente cuando el planeamiento del desempeño laboral, la gestión y la evaluación del desempeño laboral son inexistentes o apenas perceptibles. Aquí hay que prestar atención al hecho de que para que una gestión sea considerada muy deficiente, es necesario que los trabajadores Investigados hayan obtenido en el instrumento de investigación que se les aplicó, calificativos comprendidos entre 01 a 5 puntos. (Redondo, 2009)

Para este efecto, el instrumento de investigación, la Escala de Likert, debe contener ítems referidos a las tres dimensiones de la variable en cuestión. (Redondo, 2009)

Por otro lado, la gestión del talento humano es muy buena en la medida en que el planeamiento, la gestión y la evaluación del desempeño laboral se realizan óptimamente. En cuanto al puntaje, de acuerdo a la escala de valoración, los trabajadores investigados deben obtener calificativos comprendidos entre 18 a 20 puntos. (Redondo, 2009)

#### **1.2.1.1 Dimensiones de la gestión del talento humano**

- Planeamiento del desempeño laboral: “Este planeamiento debe iniciarse con el diagnóstico del recurso humano que se dispone en la empresa, y según este diagnóstico, se debe racionalizar considerando la estructura institucional. Tras la racionalización de personal, debe elaborarse los planes de desarrollo del trabajador de acuerdo a las necesidades técnico-profesionales de cada uno” (Trigos, 2014).

“Señala que toda empresa si quiere ser competitivo, tiene que contar con los mejores trabajadores en cada puesto. Para este efecto debe ubicar en cada puesto laboral a los

mejores trabajadores que sean profesionales o técnicos y que tengan una suficiente experiencia exitosa” (Redondo, 2009).

“Aquella empresa que no racionalice en este sentido el recurso humano que dispone, es porque no está gestionando adecuadamente las capacidades de sus empleados, lo que en los términos de Chiavenato (2009), significa que no está gestionado adecuadamente el talento humano de la empresa”. (Chiavenato, 2009)

“En efecto, toda empresa o institución que quiera gestionar el talento humano, debe primero diagnosticar el recurso humano que dispone. Se trata de un diagnóstico que permita conocer el tipo de trabajadores que se dispone y el tipo de trabajadores que se requiere. A esto se debe sumar el conocimiento objetivo de la estructura institucional en cuanto se refiere al número de plazas existentes, el perfil profesional o técnico que requiere cada plaza, los puestos que están cubiertas adecuadamente y las plazas que deben cubrirse con otros trabajadores. (Ríos, 2013)

Después del diagnóstico del recurso humano que se dispone, y teniendo en cuenta la estructura laboral de la empresa, debe procederse con la racionalización del recurso humano” (Trigos, 2014).

“señala que para una buena gestión del talento humano, necesariamente tenemos que contar con un diagnóstico científico del tipo de trabajadores con que cuenta la empresa. Es decir, qué profesionales y técnicos tiene en calidad de nombrados y contratados; qué puestos de trabajo o plazas no están cubiertos; qué trabajadores están sin perfil para las plazas; etc. Por su parte (Ríos, 2013) sostiene que el diagnóstico situacional acerca del tipo de trabajadores que dispone una empresa, es sumamente importante para tomar decisiones que permitan potenciarlos y ubicarlos en los puestos correspondientes donde mejor aportará a la productividad de la empresa. Es importante la correcta ubicación de los trabajadores en los puestos de trabajo, puesto está sujeto a un mejor desempeño en sus funciones”. (Alles, 2008)

“La racionalización debe entenderse como un proceso que consiste en ubicar a los trabajadores, según sus perfiles profesionales o técnicos, en las plazas existentes dentro de la estructura laboral. Entiéndase como estructura laboral de la empresa,

como el conjunto de plazas existentes. Cada una de estas plazas requiere del trabajador un determinado perfil profesional o técnico. (Chiavenato, 2009)

“Existen varios métodos para asignar en cada plaza a los trabajadores de acuerdo con sus capacitaciones y experiencias. Uno de estos métodos es el concurso público o interno; también se considera la evaluación integral durante el desempeño del trabajador o la evaluación anual. En la realidad, las autoridades de una empresa implementan el método que mejor les permita, de acuerdo al contexto, contar con los mejores trabajadores para que la empresa sea competitiva” (Trigos, 2014).

“Por consiguiente, la racionalización del recurso humano consiste en el proceso de ubicar en cada puesto de la estructura laboral de la empresa, a los mejores trabajadores. Es un proceso de evaluación del perfil del trabajador y ubicación en el puesto donde debe desempeñarse. El objetivo central de esta racionalización es la productividad de la empresa, es decir, su competitividad”. (Redondo, 2009)

Es importante reiterar, que para racionalizar adecuadamente, es necesario que primero se haya diagnosticado el recurso humano que se tiene con mucha objetividad. Con el diagnóstico objetivo se conoce analíticamente el tipo de recurso humano que se tiene. Según este conocimiento, se puede ubicar a cada trabajador en los puestos correspondiente de acuerdo a su perfil y no de acuerdo a preferencias o conveniencias personales. A este proceso se conoce como racionalización del recurso humano que viene a ser una actividad básica y fundamental en la gestión del talento humano.

“Una vez que cada trabajador haya sido ubicado en el puesto donde mejor se puede desenvolver, es de suma importancia alcanzarse las funciones que debe cumplir, los deberes que debe cumplir y de las sanciones a las que se hará acreedor en el caso que incumpla con sus deberes y funciones. Se trata de la elaboración del manual de organización y funciones (MOF), así como de la elaboración del reglamento interno (RI) de la empresa, los que deben estar en conocimiento permanente de los trabajadores” (Trigos, 2014).

“Finalmente, el planeamiento del desempeño laboral comprende también la elaboración de los planes de desarrollo del personal de trabajadores. Se refiere a los

planes que tengan como objetivo el desarrollo de las capacidades y habilidades de los empleados en la especialidad donde actualmente se están desempeñando (Trigos, 2014).

Durante el transcurso del año lectivo, la empresa debe organizar cursos de capacitación debidamente orientados al mejoramiento de las capacidades labores del personal. No deben ser cursos organizados sólo para cumplir las funciones de la gestión de personal, sino cursos que busquen el mejoramiento del talento humano, es decir, el incremento de los conocimientos, capacidades y habilidades labores de cada trabajador para que en su puesto correspondiente se desenvuelva cada vez mejor” (Trigos, 2014).

“Sostiene la importancia de los planes de empoderamiento de los trabajadores para que a la larga sean los motores generadores de la competencia de la empresa”. (Cuesta, 2010)

“Considera que en toda empresa exitosa, la gerencia de personal debe diseñar planes de desarrollo técnico profesional de los trabajadores, ya que de ello depende la productividad de la empresa y, por consiguiente, el éxito económico. En la actualidad las grandes empresas exitosas invierten bastante dinero para potenciar a sus trabajadores porque están convencidos que de su capacitación depende el éxito de la empresa. Las empresas deben potenciar a todos sus trabajadores en términos de conocimientos, capacidades y habilidades para desempeñarse mejor en cada puesto y de esta manera brindar un mejor servicio a la colectividad”. (Alles, 2008)

- Gestión del desempeño laboral: “Viene hacer la parte de la ejecución previamente planificado respecto de los trabajadores de una empresa” (Trigos, 2014).

“Esta gestión empieza con la comunicación institucional que debe ser permanente, con la implementación de medios y materiales, así como con la realización de los cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades técnico profesionales de los trabajadores” (Trigos, 2014).

“La gestión tiene que ver con la motivación laboral que consisten en la persuasión de los trabajadores a través de un conjunto de técnicas y procedimientos para que el trabajo de cada empleado se realice con mucha convicción y compromiso. La gestión del desarrollo laboral debe terminar con el asesoramiento permanente del trabajador de acuerdo a su desenvolvimiento y el funcionamiento de la empresa (Trigos, 2014).

Toda organización humana, sea lucrativa como una empresa o de servicios como un hospital, necesita de una comunicación permanente, fluida y multidireccional. Esta comunicación debe hacer uso de todos los medios y procedimientos que se tenga a disposición y de lo que se pueda gestionar para mantener a la empresa en un funcionamiento dinámico que garantice su productividad. En este estudio se considera que la comunicación debe ser un factor que garantice el adecuado desarrollo laboral, es decir, que permita que en la empresa todos trabajen alcanzando altos niveles de performance laboral” (Trigos, 2014).

“Se trata de que la empresa empiece a marchar en el sentido de los objetivos y las metas propuestos, del despliegue de las capacidades laborales en cada puesto de la estructura empresarial”. (Barreto, 2009)

“Señala que la comunicación es el sistema nervioso de toda empresa. Su importancia radica en la necesidad de mantener informado a los miembros de una empresa respecto de todo lo que deben saber para cumplir adecuadamente su trabajo. Por otro lado, la comunicación sirve para persuadir a los miembros de la empresa para que los planes y proyectos, así como las actividades previstas se realicen con mucha convicción y motivación. La carencia de información oportuna y la ausencia de la persuasión, que son factores determinantes en el momento de realizarse las actividades labores, le restan a los trabajadores la fuerzas y el espíritu moral”. (Daft, 2005)

“Señala que cada trabajador debe ser dotado de los medios y materiales que necesita básicamente para cumplir adecuadamente el trabajo que se le asigna”. (Ríos, 2013)

“Durante el funcionamiento de una empresa, los trabajadores necesitan de asesoramiento en las actividades que realizan. Unos más y otros menos. Lo cierto es

que durante el trabajo asignado, todo profesional o técnico requiere de asesoría para un mejor cumplimiento de su labor. Por consiguiente, la política de la gestión del talento humano debe ser la identificación de necesidades de asesoría. En la mayoría de los casos, como sostiene Alles (2008), los trabajadores evitan manifestar sus necesidades de asesoría. Debe ser la gerencia de recursos humanos y los gerentes de cada unidad o departamento, quienes deben identificar las necesidades de asesoramiento en cada una de las unidades que constituyen la estructura empresarial” (Trigos, 2014).

“Por otro lado, Chiavenato habla del mentoring y del coaching como mecanismos de fortalecimiento e incremento de capacidades del trabajador para su mejor rendimiento en beneficio de la empresa. Se trata de formas modernas de asesoramiento al trabajador de una empresa que aún no se practica en nuestro medio” (Trigos, 2014).

“La asesoría profesional exige que primero se tenga de detectar estas necesidades según el funcionamiento de la empresa y según la evaluación del rendimiento de cada trabajador” (Trigos, 2014).

“Considera la necesidad de la supervisión permanente del trabajador para detectar las necesidades de ayuda profesional técnica para que su rendimiento se incremente y sea de calidad. A este proceso de promover el incremento de la performance del trabajador a través del asesoramiento, viene a ser un componente importante de la gestión del talento humano”. (Chiavenato, 2009)

- Evaluación del desempeño laboral: “No se puede concebir ninguna buena gestión del talento humano si no se considera la evaluación de la performance laboral” (Trigos, 2014).

“Toda evaluación tiene que responder a determinados criterios e indicadores derivados de lo que la empresa quiere lograr durante un periodo determinado de funcionamiento. Generalmente las empresas se proponen metas anuales, semestrales y trimestrales. Estas metas y sus elementos constituyentes, como los objetivos, las acciones, por áreas o departamentos, son los aspectos de los cuales se derivan los

criterios e indicadores de la evaluación de la performance del trabajador. La política de la gestión del talento humano no considera una evaluación arbitraria o ajena a los criterios e indicadores que directamente tiene que ver con las metas de la empresa. Debe ser política de la empresa evaluar la performance del trabajador en función de los propósitos empresariales” (Trigos, 2014).

“Señala que la evaluación del rendimiento laboral del trabajador es indispensable para la toma de decisiones respecto de cómo se espera que rinda y cómo se quiere que la empresa funcione”. (Cuesta, 2010)

“Los criterios deben ser socializados e interiorizados entre los trabajadores porque son los parámetros de su rendimiento. Por consiguiente, aquí, una vez más adquiere importancia la comunicación señalada en un acápite anterior” (Trigos, 2014).

Toda evaluación, por otro lado, requiere conocer de cerca cómo se está trabajando. Para este efecto los supervisores deben realizar el monitoreo permanente de la labor de los trabajadores en cada uno de sus puestos. En este sentido, Redondo (2009) señala que los supervisores deben monitorear en forma permanente el trabajo que se realiza dentro de su área o sección, pero premunidos del parámetro de rendimiento (criterios de evaluación). En este caso, el parámetro de rendimiento se refiere a los criterios e indicadores de rendimiento del área o puesto de trabajo.

”Los criterios e indicadores de la evaluación del trabajador no tienen mucha significación si sólo sirve para detectar las faltas o errores del trabajador con la finalidad de aplicarle las sanciones o castigos. Durante el monitoreo, sostiene Redondo (2009), se tiene que detectar los problemas, las necesidades, las carencias o defectos. No se trata de un seguimiento mecánico o de cumplimiento formal de la supervisión. En el funcionamiento de una empresa es de vital importancia el monitoreo in situ del trabajo y la detección de los desajustes o inconvenientes que pueden estar perjudicando el buen desempeño laboral de los trabajadores. No se puede concebir como un buen monitoreo aquel seguimiento sin identificarse ningún defecto o desajuste. Durante el monitoreo se trata de recoger datos de cómo está marchando la empresa, datos que, luego, deben servir para tomar las decisiones



correspondientes. En efecto, toda evaluación de la performance laboral termina en la toma de decisiones. Los datos recogidos durante el monitoreo se deben valorar comparando con los parámetros de evaluación asumidos, y como resultado de esta valoración, se deben tomar las decisiones correspondientes. Para Barreto, las decisiones del gerente de personal o del gerente de línea pueden ser de tres tipos según los resultados de la valoración de los datos. Se puede felicitar al trabajador que extraordinariamente está desempeñándose y la empresa, por esa razón, está logrando una mejor productividad. Muchas veces el buen rendimiento del trabajador es soslayado, lo que contraviene a su motivación. Al respecto, Chiavenato (2009) señala que los gerentes de personal deben saber reconocer, premiar y felicitar a los trabajadores de buen rendimiento, no sólo para motivarlos más, sino para tomarlos como hitos de performance óptimo. El segundo tipo de decisiones se refiere a los problemas o defectos identificados durante el desempeño laboral. En este caso, lo que corresponde es la retroalimentación, el mismo que consiste en asesorar, en sugerir, en orientar, en capacitar, en ayudar o, a veces, simplemente se trata de recordar los deberes y funciones que le competen. Cada trabajador de acuerdo a los resultados de la evaluación, como señala Chiavenato (2009), requiere de un determinado tipo de retroalimentación. Por último, la tercera decisión que se debe tomar se refiere a la aplicación de las sanciones previstas en el reglamento de la empresa o, en su defecto, según sea el caso, previstas en las leyes vigentes del país. Este tercer tipo de decisión se debe aplicar en la medida en que el trabajador cometa faltas o errores de manera voluntaria o a sabiendas que la actuación laboral en un determinado sentido, era pasible de sanciones (negligencia). Sin embargo, como sostiene Alles (2008), las sanciones a los trabajadores no deben ser el objetivo central de la gerencia de personal. La sanción a un trabajador es la última medida que el gerente debe considerar antes de agotar las demás medidas de retroalimentación, de diálogo y de persuasión. La gestión del talento humano recusa o rechaza la aplicación de sanciones como medida de potenciamiento de las capacidades del trabajador.” (Cuesta, 2010)

“Para Chiavenato (2010) el talento humano “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan

diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otras” la gestión del talento humano busca descubrir, incorporar, destacar y retener a las personas que tienen un alto potencial, permite que cada trabajador desarrolle sus habilidades en función de los objetivos de la organización, beneficiándose con esta modalidad no solo la institución sino todos quienes forman parte de la misma”. (Catunta, 2012)

Chiavenato (2010) sostiene que la gestión del talento humano son “habilidades de cada persona en el proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática en la cual se desarrollan habilidades en función de los objetivos establecidos”. La gestión del talento humano (GTH) es el proceso” (Trigos, 2014).

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

La gestión del talento humano en las organizaciones es la que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos, etc.) para alcanzar los objetivos organizaciones e individuales. (Chiavenato, 2000). Funciones actuales de la gestión del talento humano, Según Chiavenato 2008

- 1) Análisis y descripción de cargos
- 2) Diseño de cargos
- 3) Reclutamiento y selección de personal
- 4) Contratación de candidatos seleccionados
- 5) Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- 6) Administración de cargos y salarios
- 7) Incentivos salariales y beneficios sociales

#### **1.2.1.3 Indicadores clave para la gestión de talento humano**

Para una organización es importante medir los resultados de la gestión de los recursos humanos y, particularmente, revisar con indicadores cómo se realiza la gestión del talento. Aquí presentamos algunos de esos indicadores: (Chiavenato, 2000)

- 1) Tiempo dedicado a la capacitación y entrenamiento: se debe contar con el número de horas de capacitación en general y en promedio por persona. Pero también es

preciso mostrar la relación entre la inversión en capacitación y la mejora en el desempeño laboral de los empleados. Otros impactos importantes a medir son la satisfacción del trabajador, su confianza para asumir desafíos y su compromiso para poner lo mejor de sí en las tareas encomendadas.

- 2) Tiempo en alcanzar las metas: este indicador permite medir la eficacia de los trabajadores, así como evaluar si el proceso de selección fue adecuado o no. Los objetivos y tiempos esperados deben ser alcanzables y medibles, lo cual se puede hacer con el Balanced Scorecard. Conforme el trabajador adquiere experiencia, es de esperarse que este indicador disminuya. Para ello también será importante la inversión en capacitación que haga la empresa.
- 3) Rotación de personal: calculado mediante la división de las renuncias entre el número total de trabajadores, este indicador mide el nivel de permanencia de los colaboradores en la organización. Se considera como una cifra adecuada que la rotación sea menor al 5%. Una cifra alta de rotación implica costos elevados en reclutamiento, capacitación, eficiencia de los trabajadores debido a la curva de aprendizaje, etc. Este indicador también permite evaluar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la empresa.
- 4) Ausentismo e impuntualidad: se pueden medir las ausencias de los colaboradores al centro de labores por faltas, permisos o retrasos. Este indicador nos conduce a la motivación de los trabajadores y su compromiso con la organización.
- 5) Retención de talentos: este indicador se complementa con el anterior. La retención debería ser una meta prioritaria de la empresa. Es importante identificar los puestos y colaboradores clave para la organización así como su tiempo de permanencia en la compañía. Para hacer este cálculo se divide el número de colaboradores clave que permanecen durante el año entre el total de colaboradores clave.
- 6) Tiempo de vacantes pendientes de cubrir: el tiempo que toma sustituir a las personas para cubrir una vacante es un indicador que permite evaluar la efectividad del área de talento humano para proveer de personal a la empresa.

#### **1.2.1.4 Procesos de la gestión del talento humano**

Las políticas y prácticas de la gestión del talento humano se pueden resumir en 6 procesos básicos: (Cuestas, 2010)

- Admisión de personas: proceso utilizado para incluir nuevas personas en la institución. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
- Aplicación de personas: proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- Compensación de personas: proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- Desarrollo de personas: proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados.
- Incluyen entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carrera y programas de comunicación e integración.
- Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- Evaluación de personas: Proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

#### **1.2.2 Gestión del proceso de créditos**

Permite a una entidad desde cualquier punto de vista, ya sea como cliente o proveedora del crédito en cuestión, gestionar el proceso general y los pasos de un préstamo; desde el momento que lo solicita hasta que termina de amortizarlo. (Catunta, 2012)

Es asegurar que todas las personas de su empresa la conocen y la respetan. En especial para el área comercial de su empresa, de forma que su objetivo no sea sólo vender, si no vender a aquellos clientes que están dispuestos a ceñirse a su política de gestión de crédito. (Catunta, 2012)

#### **a) Gestión del proceso de créditos**

Promoción (captación de clientes).- Se realiza fuera y dentro de la Institución Financiera, con el fin de promover y brindar información a socios y prospectos de socios, sobre los productos crediticios y requisitos para solicitar y obtener un crédito. (Catunta, 2012)

Estrategias de promoción

- Ventas individuales, según la planificación de trabajo del analista de créditos.
- Repartir cartas a clientes con buena calificación en el sistema financiero reportado directamente desde una base de datos.
- Solicitar referidos (mayor % de contactos exitoso)
- Operativos de ventas grupales, por lo general se realizan 2 o 3 primeras semanas de cada mes.
- Campañas estacionales, programadas en el plan de marketing anual.

Evaluación (evaluación de solicitudes).- En esta etapa se mide el nivel de riesgo de cada solicitante, permite tomar una decisión respecto a cada solicitud (autorización o rechazo) o solicitar el complemento de documentación o información que sea necesaria para conocer el perfil de riesgo, con la finalidad de minimizar en la medida de lo posible el riesgo de crédito.

#### **b) Factores de la evaluación de créditos**

Factores cuantitativos:

- a) Nivel de ingresos.- El nivel de ingresos se encuentra en función a las ventas diarias, semanales o mensuales de los prestatarios.
- b) Nivel de egresos.- El nivel de egresos comprende dos tipos de costos que son: los costos fijos que están en función a la producción y los costos variable que no se encuentran en función de la producción.

c) Nivel de endeudamiento.- Comprende las deudas con entidades financieras vigentes que tiene un prestatario

d) Interés.- Es el costo del dinero por utilizarlo en el corto o largo plazo.

e) Carga familiar.- Compuesto por el número de dependientes vulnerables y no vulnerables de los prestatarios.

f) Patrimonio.- Representa el capital propio de los prestatarios, se determina hallando la diferencia de los ingresos con los egresos.

g) Monto del crédito.- Es el total de efectivo de un determinado crédito que se otorga en calidad de préstamo y que será devuelto en el corto, mediano o largo plazo.

h) Plazo del crédito.- Comprende el periodo o tiempo en el que se devolverá el efectivo que se otorgó en calidad de préstamo.

i) Capacidad de pago (Utilidad Disponible).- Es la utilidad disponible de una determinada persona que resulta de la diferencia de los ingresos y egresos donde los egresos comprende todos los costos fijos, costos variables y deudas de una persona.

j) Periodo de gracia.- Son periodos donde la cuota de un préstamo es mínimo o nulo. Los tipos son los siguientes:

Periodo de gracia absoluta.- Es cuando la cuota de un determinado préstamo es nulo. No se llega pagar nada de efectivo durante la duración del periodo de gracia.

Periodo de gracia relativa.- Es cuando la cuota de un determinado préstamo es el interés. Es decir solo se paga el interés generado y no el capital del crédito.

Factores cualitativos:

a) Asesoramiento del crédito.- Son las sugerencias o recomendaciones que brinda el analista de crédito a todas las personas que desean obtener un crédito.

b) Planeación del crédito.- Es un plan de inversión que realiza un apersona antes de solicitar un crédito

- c) Experiencia en el negocio.- Comprende la antigüedad que tiene el cliente en el rubro en el que trabaja.
- d) Armonía conyugal.- Relación de paz, concordia y entendimiento entre dos o más personas.
- e) Tipo de vivienda.- Representa la característica principal de la vivienda (propia, familiar o alquilada)
- f) Destino del crédito.- Viene hacer la utilidad de la inversión que destina el cliente con un determinado crédito.
- g) Genero
- h) Estado civil
- i) Garantía
- j) Voluntad de pago (Historial crediticio, personalidad, referencias personales, ética, responsabilidad, etc.).- La voluntad de pago comprende el Historial crediticio, personalidad, referencias personales, etc. del prestatario.
- k) Nivel de instrucción
- l) Salud
- m) Sector económico.- representa el rubro de la empresa o giro de negocio, se clasifica en tres tipos que son:
- Sector comercio
  - Sector servicios
  - Sector producción

**c) Aprobación.-**

Después de haber sido evaluado por el Comité de crédito, los expedientes de créditos son aprobados por el comité de créditos para luego pasar a plataforma para el control y verificación de cumplimiento de las condiciones con las que se autoriza el crédito, así

mismo verificara que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos en el manual para poder autorizar el desembolso de los créditos o devolverlos a trámite según corresponda.

**d) Gestión post venta.-** (Seguimiento, recuperación y fidelización)

Después de otorgado el crédito, el “Ejecutivo de crédito” llevara el seguimiento y evaluación de la cartera de crédito, que incluye un control sistemático y periódico de la misma, control y resguardo de pagarés, contratos y demás títulos de crédito con los que se haya documentado la operación. Resguardo de documentos, Seguimiento al destino Gestión preventiva y administrativa.

Para conseguir un adecuado seguimiento y oportuna recuperación de créditos el analista de crédito debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) El éxito se encuentra en lograr una cobranza puntual. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto. Cuanto más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable.
- b) Debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.
- c) No debe aplicar tratamientos generales. Cada cliente es un caso especial que requiere estudios de la técnica que debe aplicarse en el momento adecuado.

También el Analista de crédito debe tener un conocimiento completo de las técnicas de cobranza y saber cómo y cuándo aplicarla. Por tanto el Analista de crédito debe poseer las siguientes cualidades:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Creatividad
- Iniciativa



- Paciencia entre otros.

La cobranza puntual es vital para el éxito de cualquier empresa que oferta créditos, es por ello la importancia de la persona que ejerce esa función.

Depende del Analista de crédito que el capital de la empresa retornen y que la empresa obtenga sus ganancias. El éxito de la cobranza depende del Analista de crédito al desarrollar sistemas para el cobro de las mismas, un sistema efectivo que incluya procedimientos de seguimiento rutinario de la mayoría de los créditos otorgados.

#### **e) Estrategias para el seguimiento y recuperación**

- Cobranzas desde los primeros días
- Operativos de cobranzas
- Comité de mora
- Transferencia física a UDEC
- Estrategias de fidelización
- Anticípate a la necesidad del cliente
- Entrega cartas ofreciendo nuevos créditos
- Priorizar según:
  - En riesgo de perder.- Fidelizar clientes por cancelar (RMB, RB y RM)
  - En riesgo de compartir.- Fidelizar clientes recurrentes con saldo (RMB, RB y RM)

Nota: Para saber que clientes están por cancelar y que clientes son inactivos, usted tendrá acceso a una base de datos de clientes reportado por un sistema de la institución financiera.

#### **f) Riesgos asociados a la mala gestión de cartera**

- Deterioro de cartera mes a mes
- Transferencias seguidas a la UDEC
- Pérdida de confianza
- Gran porcentaje del tiempo dedicado a la recuperación de créditos y no a la promoción y/o evaluación.
- Perdida de incentivos monetarios
- Se puede observar al analista (Supo, 2014)

### 1.2.3 Clasificación de las Entidades Financieras (Sector Privado)

La clasificación según el BCR se detalla a continuación:

#### a) Empresas Bancarias

- Banco de Comercio
- Banco de Crédito del Perú
- Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)
- Banco Pichincha
- BBVA Continental
- Citibank Perú
- Interbank
- MiBanco
- Scotiabank Perú
- Banco GNB Perú
- Banco Falabella
- Banco Ripley
- Banco Santander Perú
- Banco Azteca
- Banco Cencosud
- ICBC PERU BANK

#### b) Entidades Financieras Estatales

- Agrobanco
- Banco de la Nación
- COFIDE
- Fondo MiVivienda

#### c) Financieras

- Amérika
- Crediscotia
- Confianza
- Compartamos
- Credinka
- Efectiva

- Proempresa
  - Mitsui
  - Oh!
  - Qapaq
  - TFC
- d) Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)**
- Arequipa
  - Cusco
  - Del Santa
  - Trujillo
  - Huancayo
  - Ica
  - Maynas
  - Paita
  - Piura
  - Sullana
  - Tacna
- e) Cajas Municipales de Crédito y Popular (CMCP)**
- Caja Metropolitana de Lima
- f) Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)**
- Incasur
  - Los Andes
  - Prymera
  - Sipán
  - Del Centro
  - Raíz
- g) Edpymes**
- Acceso Crediticio
  - Alternativa
  - BBVA Consumer Finance
  - Credivisión

- Inversiones La Cruz
- Mi Casita
- Marcimex
- GMG Servicios Perú
- Santander Consumer Perú

#### **h) Bancos de Inversión**

- J.P. Morgan Banco de Inversión

### **1.3 Marco conceptual**

#### **1.3.1 La gestión**

La gestión es un conjunto de acciones sistemáticas dirigidas a lograr los objetivos y las metas previstos en la empresa. Al respecto Ramírez (1993), señala que la gestión es un proceso operacional que consiste en lograr algo que está previsto, haciendo uso de las técnicas e instrumentos disponibles.

#### **1.3.2 El talento**

Es el conjunto de capacidades o habilidades que el trabajador tiene para desempeñarse dentro del puesto laboral que se le asigna. Chiavenato (2009), deja entender que el talento está constituido por capacidades y habilidades.

#### **1.3.3 La gestión del talento humano**

Es el proceso operativo de potenciar las capacidades del trabajador para que las labores que a cada uno le corresponda realizar, se realice efectivamente y se alcancen los objetivos previstos de la empresa.

#### **1.3.4 La gestión del proceso de créditos**

Permite a una entidad desde cualquier punto de vista, ya sea como cliente o proveedora del crédito en cuestión, gestionar el proceso general y los pasos de un préstamo; desde el momento que lo solicita hasta que termina de amortizarlo. (Catunta, 2012)

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Planteamiento de la investigación

En la actualidad la calidad de la gestión del talento humano en esta ciudad no tiene mucha significación si sólo sirve para detectar las faltas o errores del trabajador con la finalidad de aplicarle las sanciones o castigos. Durante el monitoreo se tiene que detectar la mayor parte de los problemas, las necesidades, las carencias o defectos. No se trata de un seguimiento mecánico o de cumplimiento formal de la supervisión. En el funcionamiento de una empresa es de vital importancia el monitoreo in situ del trabajo y la detección de los desajustes o inconvenientes que pueden estar perjudicando el buen desempeño laboral de los trabajadores. No se puede concebir como un buen monitoreo aquel seguimiento sin identificarse ningún defecto o desajuste. Durante el monitoreo se trata de recoger datos de cómo está marchando la empresa, datos que, luego, deben servir para tomar las decisiones correspondientes. En efecto, toda evaluación de la performance laboral termina en la toma de decisiones, como lo habíamos mencionado existe algo que hace que algunos trabajadores que ingresan a trabajar en las instituciones financieras deserte, por tanto debe ser investigado. Podríamos decir que las financieras hoy en día poco identifican el talento crítico exigente y es débil su capacidad real para desarrollar e implementar estrategias para retener a los mejores talentos. Se podría considerar que en las financieras no se maneja adecuadamente la gestión del talento humano, puesto que no descubren el nivel de conocimiento con las que cuenta sus colaboradores.

El principal desafío que enfrentan las financieras es el mejoramiento continuo del personal que lo integra, por lo que la gestión del talento humano debe tener un manejo eficiente e innovador de los colaboradores.

En los últimos tiempos la gestión de talento humano ha cambiado, ya que además de atraer a los mejores colaboradores, las empresas deben buscar ser atractivas para fidelizarlos.

Es muy poco común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso.

En dicho contexto, la calidad del talento humano se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo de una buena gestión de créditos y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

La gestión del proceso de créditos que es influido por la calidad del talento humano comprende la parte operativa y la parte de negocio que es asumida por el gerente, jefes de área, analistas de crédito y personal de operaciones, quienes no realizan una adecuada gestión de créditos esto se ve reflejado en los índices estadísticos negativos de las financieras.

Con todo lo expuesto, en el presente estudio se define las siguientes preguntas de investigación:

Analizar la influencia de la calidad del talento humano en la gestión de créditos de las financieras de la región de Puno.

## **2.2 Enunciado del problema**

¿Cómo es la efectividad de la gestión de los colaboradores en la gestión de morosidad de créditos?

## **2.3 Justificación**

La investigación es importante porque generara aportes teóricos sobre calidad de la gestión del talento humano y alternativas que puedan solucionar las principales debilidades de la gestión del proceso de crédito en las Financieras de la región de Puno.

El proyecto de investigación servirá para diagnosticar y conocer las debilidades de la calidad de la gestión del talento humano en las Financieras de la Región de Puno, puesto que la calidad del talento humano constituye un factor básico para que la empresa pueda obtener

altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Y también por que el papel de la calidad de la gestión del talento humano es fundamental, ya que a través de la misma las empresas recopilan, clasifican, procesan y evaluación la información relativa de sus colaboradores.

También es importante puesto que contribuirá a las Financieras para que tengan niveles alto en el logro de metas financieras.

Del mismo modo se justifica porque en la actualidad el sistema micro financiero es cada vez más atractivo y contribuye al crecimiento económico local, porque si hablamos de créditos esto se relaciona directamente con las oportunidades que pueden llegar a tener los prestatarios para mejorar sus ingresos y de esta manera estamos hablando del crecimiento económico local, según estadísticas en los últimos años las instituciones financieras han crecido, teniendo más participación en el mercado y por ende muchas persona fueron beneficiados con créditos para hacer crecer negocios, construcción de vivienda, etc., por esta razón se necesita estudiar estos temas. Todo esto con la intención de que resuelvan los problemas en el sector financiero y contribuya al desarrollo económico local.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo general**

Analizar la efectividad de la gestión de los colaboradores en la gestión de morosidad de créditos en las financieras de la región de Puno.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar las dimensiones endógenas de la gestión procesos de colaboradores en las financieras de la región de Puno.
- Analizar las variables endógenas de la gestión de morosidad de créditos y el ciclo crediticio en las financieras de la región de Puno.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

La efectividad de la gestión de colaboradores es deficiente en las financieras de la región de Puno, puesto depende de dimensiones exógenos.

## 2.5.2 Hipótesis específicas

- Las dimensiones endógenas de gestión procesos de colaboradores en las financieras de la región de Puno es deficiente.
- La gestión del proceso de créditos es deficiente, puesto que las variables exógenas influyen directamente en el ciclo de crédito.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

El estudio de investigación se realizó en la Región, que está ubicado en la parte sureste del territorio peruano entre los 13°00 y 17°08 latitud Sur y en los 71°08 y 68°50 longitud Oeste meridiano de Greenwich, en una territorio de aproximadamente 72000 km<sup>2</sup>.

La investigación se desarrolló en las Financieras de la Región de Puno, tales como Financiera Confianza, Financiera Crediscotia y Financiera Compartamos. A continuación se presenta un breve resumen de cada Financiera.

- **Compartamos Financiera S.A.-** Es una empresa financiera no estatal de derecho privado, que inició sus operaciones en 1998 como Edpyme Crear Arequipa. A diciembre 2016 contaba con 71 agencias propias y dos oficinas compartidas con el Banco de la Nación. En la ciudad de Puno está ubicado en el Jr. Moquegua.
- **Financiera Confianza.-** Es una entidad que pertenece a la Fundación Micro finanzas BBVA. Es una organización innovadora y líder en el segmento micro financiero peruano que, con el compromiso de sus colaboradores y utilizando las finanzas productivas responsables como herramienta principal, acompaña los emprendimientos de sus clientes contribuyendo a su progreso. En la ciudad de Puno está ubicado en Jr. Libertad.
- **Crediscotia Financiera S.A.-** Inició formalmente sus actividades en el Perú en febrero del 2009, luego que Scotiabank del Perú S.A.A. (“Scotiabank”) adquiriera 100% del capital social del ex Banco del Trabajo (en julio del 2008), que operó previamente por cerca de 15 años en el país, especializándose en micro finanzas y en banca de consumo. Al 30 de junio del 2016, Crediscotia contó con un nivel de colocaciones brutas de

35.70%, depósitos totales por 43.51% e ingresos financieros de 37.70%, respecto al total de operaciones del sistema de empresas financieras, lo que la ubica como la institución líder en ese subsector empresarial. En la ciudad de Puno está ubicada en Jr. Arequipa.

### 3.2 Población

La población para el estudio está conformada por el número total de trabajadores de las Financieras de la ciudad de Puno. Que hacen a 70 colaboradores.

Las Financieras en estudio son las siguientes:

- 1) Financiera Confianza
- 2) Financiera Crediscotia
- 3) Financiera Compartamos

Tabla 1

*Trabajadores de las Instituciones Financieras*

N°	Tipo de colaborador de las Financieras	Financiera Confianza	Financiera Crediscotia	Financiera Compartamos
1	Analista de Crédito	11	14	21
2	Personal de Operación	2	3	3
3	Cajero	2	2	2
4	Jefe de Oficina o Funcionario	1	1	2
5	Gerente o Administrador	1	2	2
	SUB TOTAL	17	22	31
	TOTAL		70	

Fuente: Base de datos de Financiera Confianza, Crediscotia y Compartamos.

### 3.3 Muestra

La muestra para la investigación se realizó con un muestreo no probabilístico de tipo censal, porque se trata de un proceso en el que el investigador selecciona intencionalmente todos los individuos de la población. Por lo tanto, en este caso la muestra está constituida por los 70 colaboradores que son los trabajadores en su totalidad. (Hernández, 2007)

$$n = 70$$

$$n = 70 \text{ Colaboradores}$$

### 3.4 Métodos de investigación

Para el desarrollo de la investigación y considerando nuestros objetivos específicos se hizo uso de los siguientes métodos:

- **Método descriptivo.-** Este método lo utilizamos para describir y conocer de esta manera la calidad de todos los aspectos relacionados a la gestión del talento humano en sus tres dimensiones (planeamiento del desempeño laboral, la gestión del desempeño laboral y la evaluación del desempeño laboral) de las financieras de la región de Puno. La descripción fue el resultado de los datos obtenidos en la encuesta del trabajo en la gestión del talento humano que realizan las autoridades de cada Financiera.
- **Método analítico.-** Este método nos permitió analizar detalladamente la gestión del proceso de créditos que comprende el ciclo de un crédito que inicia con la captación de cliente hasta la evaluación expost que realizan los analistas de crédito de las financieras de la región de Puno, sobre la base del marco teórico y antecedentes de la investigación, el método analítico nos permitió realizar el análisis de los resultados que están obteniendo cada financiera actualmente sobre sus colocaciones de créditos, morosidad, etc, y de esta manera poder alcanzar nuestros objetivos y confirmar o rechazar si la gestión del talento humano tiene o no influencia sobre la gestión del proceso de créditos que son nuestras hipótesis planteadas.
- **Método deductivo.-** Este método nos permitió partir de hechos generales en el ámbito de estudio de la gestión del talento humano en las financieras de la región de Puno, para llegar a conclusiones de orden particular y establecer las conclusiones del trabajo de investigación.

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

#### 3.5.1 Técnica de recolección de datos

Para la obtención de datos necesaria para realizar la investigación las técnicas empleadas fueron la encuesta y la entrevista a los colaboradores de las financieras de la región de Puno, puesto que se encuestó a los colaboradores de las instituciones mencionadas con el fin de recolectar datos sobre la gestión del talento humano en la gestión del proceso

de créditos y se entrevistó a algunos colaboradores esto con el objetivo de conocer la gestión del talento humano en la gestión del proceso de créditos de las instituciones.

### **3.5.2 Instrumento de recolección de datos**

Se utilizó instrumentos válidos y codificados los cuales nos permitieron recoger datos y medir las variables y determinar la influencia y correlación correspondiente.

Para la variable 1 y 2: Gestión del talento humano y gestión de créditos, se utilizó el cuestionario con escala de Likert, Así mismo se utilizó la escala de medición ordinal de 5 puntos de Likert.

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 4.1 Análisis de las dimensiones endógenas de la gestión proceso de colaboradores

Con los datos recopilados durante el trabajo de investigación, a continuación mostramos los resultados obtenidos como fruto del trabajo de campo, con la finalidad de dar respuesta a cada una de nuestras interrogantes planteadas y de esta forma alcanzar nuestros objetivos, para luego confirmar o rechazar nuestras hipótesis establecidas.

Por tanto a continuación se presenta los resultados de las tres dimensiones de la gestión el talento humano.

Tabla 2

*Tipo de trabajadores*

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Demasiado	1	6	2	9	0	0
Bastante	3	18	5	23	4	13
Regular	7	41	7	32	10	32
Poco	6	35	5	23	9	29
Muy Poco	0	0	3	14	8	26
Total	17	100	22	100	31	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

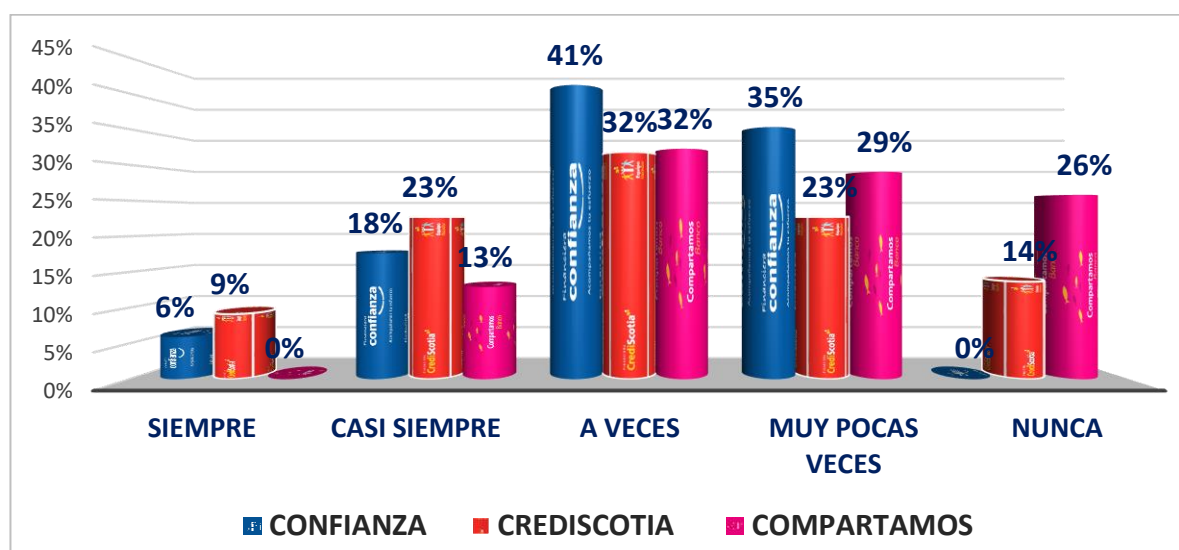


Figura 1. Tipo de trabajadores

Fuente: Tabla 2

En la Tabla 2 se muestra el tipo de trabajadores. Se observa que la mayoría de los trabajadores en las tres instituciones financieras lo consideran regular con un 41% en Financiera Confianza con una tendencia positiva, 32% en Financiera Crediscotia con una tendencia regular y 32% en Financiera Compartamos con una tendencia negativa.

Tabla 3

Ubicación de los trabajadores.

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia
Siempre	7	41	6	27	11	35
Casi Siempre	4	24	9	41	9	29
A veces	4	24	2	9	6	19
Muy Pocas Veces	2	12	3	14	3	10
Nunca	0	0	2	9	2	6
Total	17	100	22	100	31	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

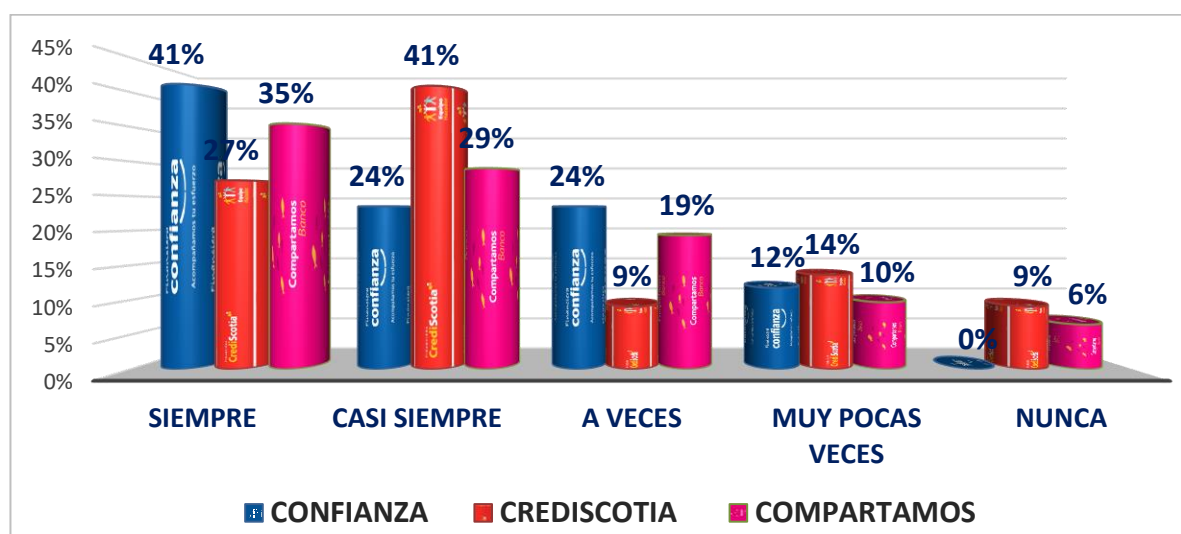


Figura 2. Ubicación de los trabajadores

Fuente: Tabla 3

En la Tabla 3 se muestra la ubicación de los trabajadores. Se observa que en Financiera Confianza la mayoría considera que siempre ubican a los trabajadores, con una tendencia positiva en la figura, en Financiera Crediscotia la mayoría considera que casi siempre ubican a los trabajadores, con una tendencia también positiva en la figura y en Financiera Compartamos la mayoría considera que siempre ubican a los trabajadores, también con una tendencia positiva en la figura, puesto los resultados obtenidos se apoyan al lado izquierdo que viene hacer un resultado a favor (positivo).

Tabla 4

Tiempo de reclutamiento

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Totalmente de acuerdo	1	6	0	0	0	0
De acuerdo	2	12	0	0	1	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	29	0	0	2	6
En desacuerdo	7	41	2	9	14	45
Totalmente en desacuerdo	2	12	20	91	14	45
Total	17	100	22	100	31	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

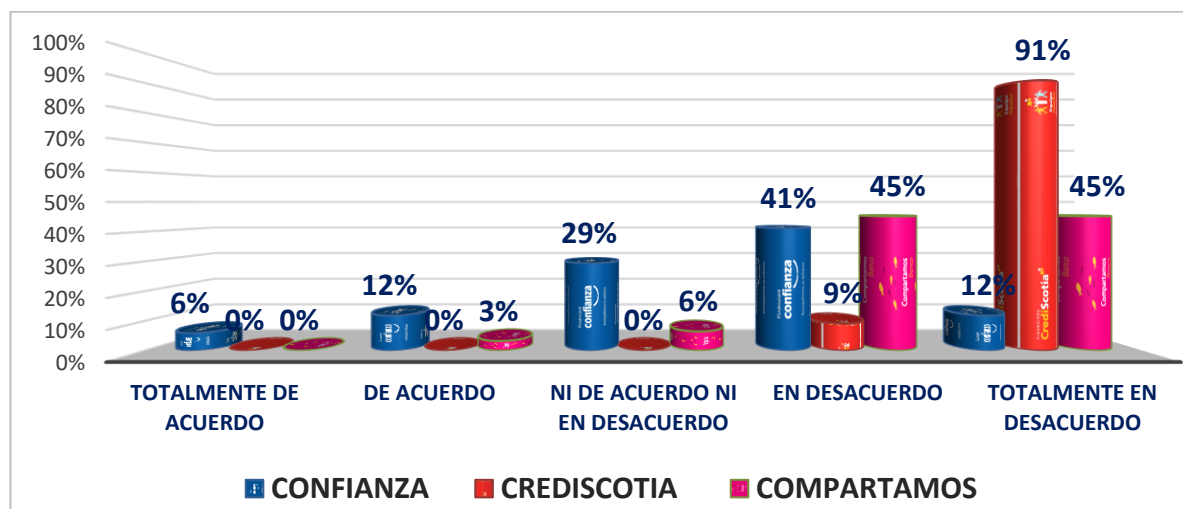


Figura 3. Tiempo de reclutamiento de los trabajadores que ingresan  
Fuente: Tabla 4

En la Tabla 4 se muestra la opinión sobre tiempo de reclutamiento. Se observa que en Financiera Confianza el 41% indicó de que está en desacuerdo en el tiempo de reclutamiento, en Financiera Crediscotia también el 91% está en total desacuerdo, esta cifra responde al hecho de que muy poco se organizan programas de reclutamiento y en Financiera Compartamos el 45% indicó de que está en total desacuerdo y en desacuerdo. Se puede observar que en las tres instituciones la tendencia en la figura es negativa la mayoría muestra desacuerdo en el tiempo de reclutamiento puesto indicaron que suele ser de un mes a dos meses y que en poco tiempo no se logra aprender lo necesario para salir al campo a trabajar para no tener problemas en la productividad o desempeño laboral. Si bien es cierto que es muy bueno que exista programas de reclutamiento o de formación de sus trabajadores, estos programas deben ser adecuados en el tiempo de formación, como se apreció anteriormente en Financiera Confianza generalmente se organizan o realizan programas de reclutamiento o de formación de personal los cuales de acuerdo a los trabajadores el tiempo no es suficiente para que los trabajadores adopten todo el conocimiento, estrategias y habilidades para que puedan tener un buen desempeño, por tanto se recomienda que sería bueno que incrementen el tiempo de formación como lo hacen otras instituciones bancarias, como es el caso de Mi Banco que su formación y retroalimentación a sus trabajadores es mayor a 4 meses. En el caso de Financiera Crediscotia y Financiera Compartamos el caso es un poco diferente puesto que en estas dos instituciones financieras poco o casi nada organizan programas de reclutamiento y de formación de su personal en este sentido se realizaría dos recomendación



que deberían de organizar con mucha más frecuencia estos programas de reclutamiento y el tiempo de formación de estos programas sea mayor a 4 meses con una retroalimentación constante.

Tabla 5  
*Adaptación*

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Siempre	4	24	3	14	3	10
Casi Siempre	6	35	4	18	5	16
A veces	4	24	8	36	5	16
Muy Pocas Veces	2	12	4	18	12	39
Nunca	1	6	3	14	6	19
Total	17	100	22	100	31	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

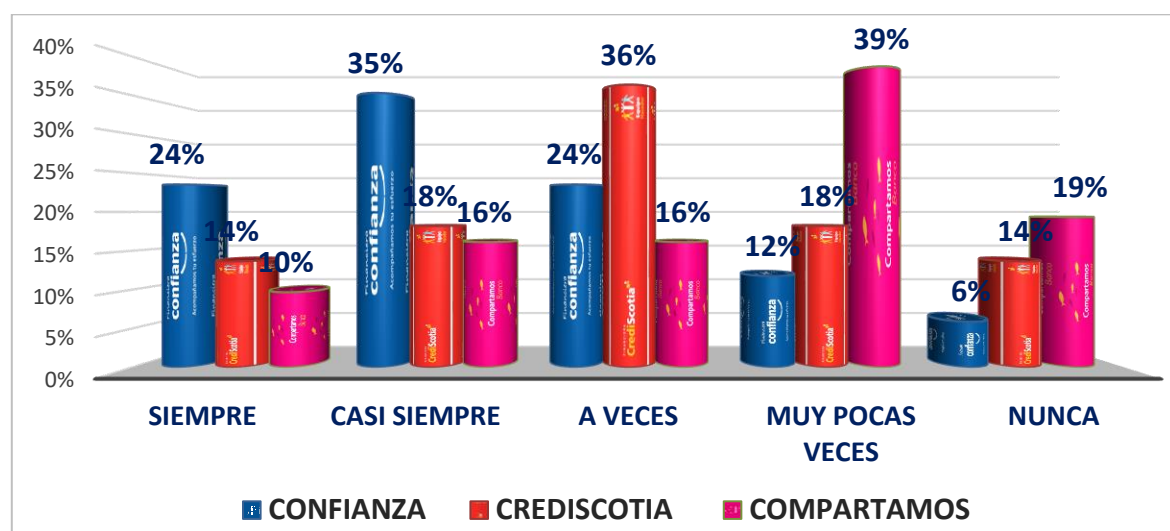


Figura 4. Adaptación  
Fuente: Tabla 5

En la Tabla 5 se muestra la adaptación del personal. Se observa que en Financiera Confianza el 35% indico que casi siempre el personal nuevo que ingresa se adapta, con una tendencia positiva, en Financiera Crediscotia el 36% indico que a veces el personal nuevo que ingresa se adapta, con una tendencia regular en la adaptación del personal y en Financiera Compartamos el 39% indico que muy pocas veces el personal nuevo que ingresa se adapta, con una tendencia negativa, este hecho se explicaría con la tasa de deserción de personal de cada institución financiera, es importante resaltar que en términos generales si un trabajador o colaborador se adapta no renunciaría y por ende no deserta, entonces con estos resultados

se podría hacer el cruce de información de la tasa de deserción de personal de las instituciones financieras con los resultados obtenidos de la adaptación de personal de las tres instituciones financieras, algunas de las razones por las cuales un trabajador o colaborador no se adapte al ritmo de trabajo de una institución financiera vendría hacer que los conocimientos, estrategias, habilidades, etc. que posee el trabajador no son los suficientes para que pueda desempeñarse de forma óptima, esto podría ser a causa de que los trabajadores no fueron capacitados o preparados óptimamente para que puedan responder en sus funciones, por las razones mencionadas podemos resaltar la importancia que tiene que los trabajadores se encuentren correctamente bien preparados en las funciones que desempeñara para que no renuncie o deserte de su trabajo. Como se observó la adaptación es mayor en Financiera Confianza, regular en Financiera Crediscotia y menor en Financiera Compartamos del personal nuevo. Por tanto podemos asumir que en Financiera Confianza existe una mejor gestión del talento humano que a diferencia de las otras dos instituciones financieras, tiene una tendencia positiva, en Financiera Crediscotia su tendencia es regular y en Financiera Compartamos la tendencia es negativa. Por ultimo si realizamos una comparación de la adaptación de los trabajadores de las instituciones financieras en estudio con otras instituciones bancarias podemos indicar que si bien es cierto el ritmo de trabajo es similar las condiciones de trabajo son las que las diferencias, un caso concreto vendría hacer que en Mi Banco la exigencia a los trabajadores es igual que las financieras en estudio pero la contraprestación radica básicamente en el salario y bonificaciones que se les otorga a los trabajadores y por esta razón podemos afirmar que gran parte de trabajadores no renuncia a la institución bancaria.

Tabla 6

*Conocimiento de los criterios de desempeño laboral.*

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Siempre	7	41	3	14	6	19
Casi Siempre	2	12	8	36	13	42
A veces	2	12	8	36	5	16
Muy Pocas Veces	3	18	1	5	4	13
Nunca	3	18	2	9	3	10
Total	17	100	22	100	31	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

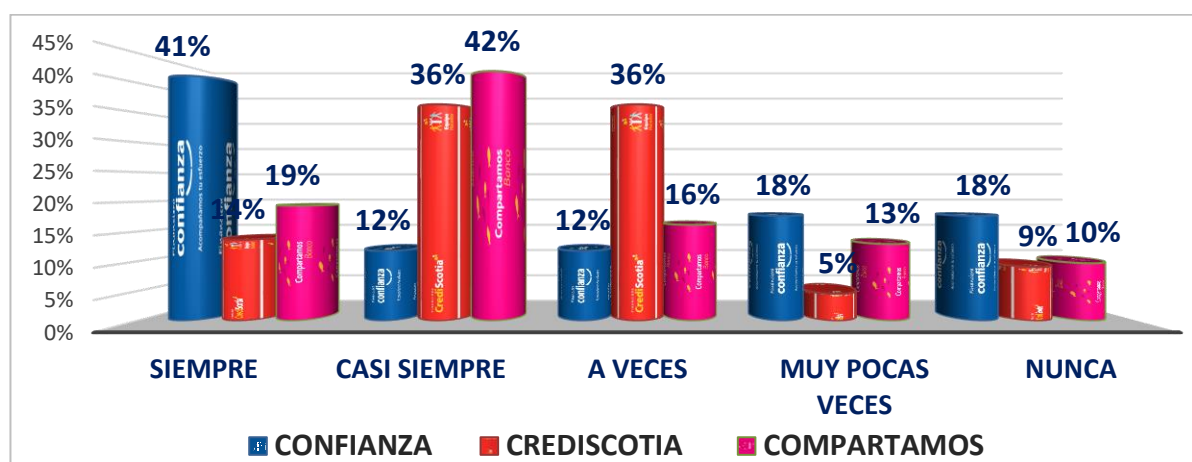


Figura 5. Las autoridades informan a los trabajadores los criterios de desempeño laboral. Fuente: Tabla 6

En la Tabla 6 se muestra sobre el conocimiento de los criterios de desempeño laboral. Se observa que en Financiera Confianza el 41% indico que siempre informan los criterios de desempeño laboral, en Financiera Crediscotia el 72% indico que a veces y casi siempre informan los criterios de desempeño laboral y en Financiera Compartamos el 42% indico que casi siempre informan los criterios de desempeño laboral. Como se observó en las tres instituciones financieras la tendencia es positiva sobre el hecho de que las autoridades si informa en el momento oportuno a sus trabajadores los criterios que son considerados en el desempeño laboral, podríamos indicar que en este aspecto las autoridades de cada institución están cumpliendo su rol. Pero si bien es cierto que las autoridades están cumpliendo un buen trabajo existe un porcentaje menor de trabajadores que consideran que nunca y muy pocas veces comunican a los trabajadores sobre los criterios que son considerados en el desempeño laboral, una hipótesis que se podría indicar que ese porcentaje correspondería al personal nuevo que ingreso, y si fuera el caso se podría decir que no existe información transparente en las instituciones financieras con los nuevos trabajadores, quienes deberían ser los primeros en conocer este aspecto por ser personal nuevo, además se estima que los resultados obtenidos en la encuesta deberían ser más favorables en las tres financieras por tratarse de cuestiones muy importantes que deben conocer todos los trabajadores.

Tabla 7  
*Conflictos laborales*

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Siempre	0	0	1	5	0	0
Casi Siempre	1	6	0	0	2	6
A veces	3	18	7	32	13	42
Muy Pocas Veces	7	41	6	27	9	29
Nunca	6	35	8	36	7	23
Total	17	100	22	100	31	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

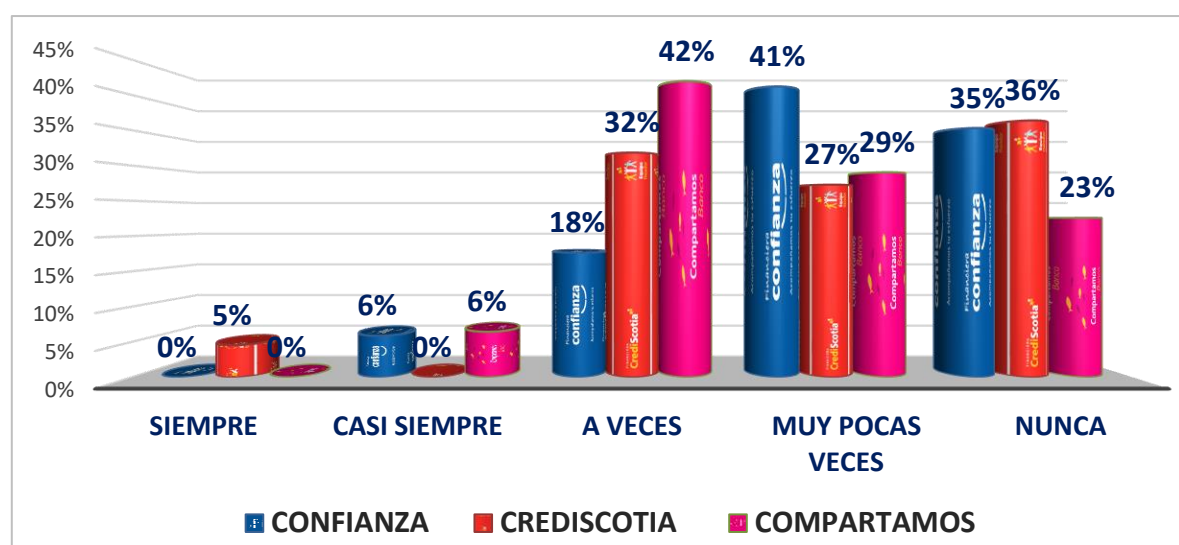


Figura 6. Conflictos laborales

Fuente: Tabla 7

En la Tabla 7 se observa que en Financiera Confianza el 41% indico que muy pocas veces solucionan los conflictos laborales eficientemente, en Financiera Crediscotia el 36% indico que nunca solucionan los conflictos laborales eficientemente y en Financiera Compartamos el 42% indico que a veces solucionan los conflictos laborales eficientemente. Como se observó en las tres instituciones financieras la tendencia es negativa sobre el hecho de que las autoridades solucionan los conflictos laborales eficientemente, podríamos indicar por tanto que en este aspecto las autoridades de cada institución no están cumpliendo su rol, perjudicando de esta manera el clima laboral de cada institución.

Tabla 8  
Facilidades a estudios de posgrado

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Siempre	1	6	1	5	1	3
Casi Siempre	1	6	2	9	0	0
A veces	2	12	2	9	3	10
Muy Pocas Veces	8	47	12	55	15	48
Nunca	5	29	5	23	12	39
Total	17	100	22	100	31	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

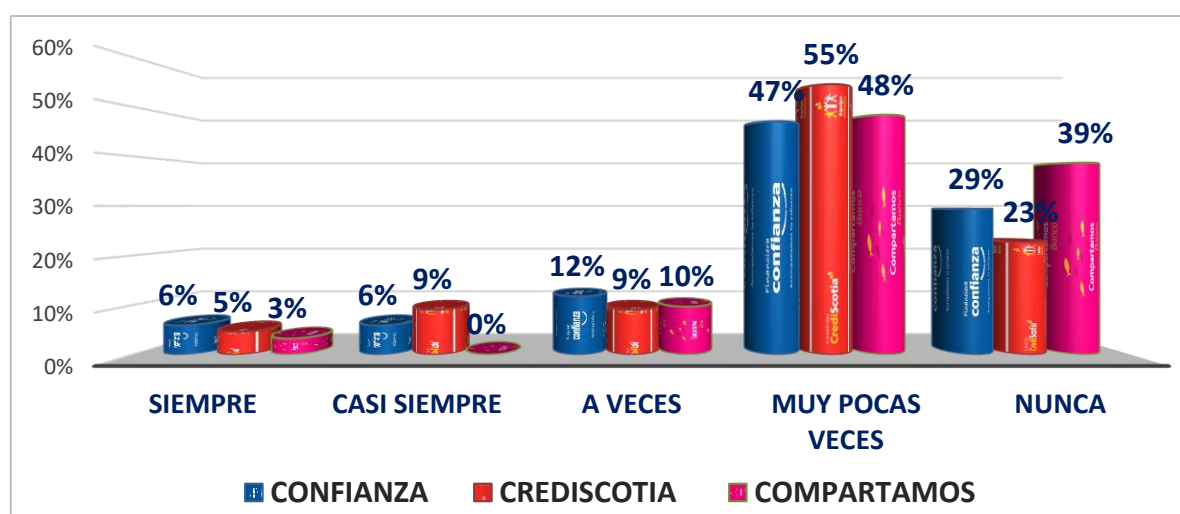


Figura 7. Facilidades a estudios de posgrado

Fuente: Tabla 8

En la Tabla 8 se muestra las facilidades a estudios de posgrado. Se observó que en Financiera Confianza el 47% indicó que muy pocas veces brindan facilidades para que estudien posgrado, en Financiera Crediscotia el 55% indicó que muy pocas veces brindan facilidades para que estudien posgrado y en Financiera Compartamos el 48% indicó que muy pocas veces brindan facilidades para que estudien posgrado. Como podemos observar también en las tres instituciones financieras existe una tendencia negativa respecto a las facilidades para que se capaciten en cursos o estudios de posgrado los trabajadores, algo que necesariamente debería revertirse puesto que de acuerdo a autores mencionados anteriormente un trabajador mejor capacitado mejor es su desempeño o productividad en su centro de trabajo.

Tabla 9  
*Conocimiento de los trabajadores de los criterios de evaluación de desempeño laboral*

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Demasiado	3	18	4	18	2	6
Bastante	2	12	5	23	3	10
Regular	8	47	5	23	14	45
Poco	3	18	7	32	5	16
Muy Poco	1	6	1	5	7	23
Total	17	100	22	100	31	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

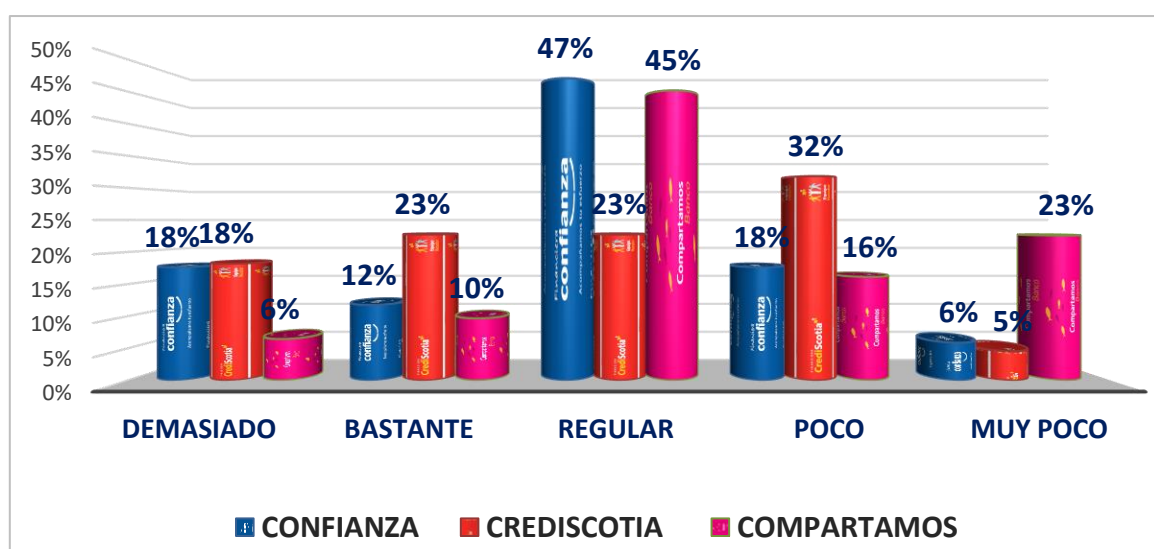


Figura 8. Conocimiento de los trabajadores de los criterios de evaluación de desempeño laboral

Fuente: Tabla 9

En la Tabla 9 se muestra el conocimiento de los trabajadores de los criterios de evaluación de desempeño laboral. Se observó que en Financiera Confianza el 47% indicó que el conocimiento de los criterios de evaluación de desempeño que tienen es regular, en Financiera Crediscotia el 45% indicó que el conocimiento de los criterios de evaluación de desempeño que tienen es regular y en Financiera Compartamos el 32% indicó que el conocimiento de los criterios de evaluación de desempeño que tienen es poco. Se puede observar en la figura que existe un débil conocimiento de los criterios de evaluación, esta información resulta muy importante, por tanto las instituciones financieras deberían también trabajar este aspecto para mejorar la comunicación que tienen

con sus trabajadores, y de esta manera mantener informado correctamente al trabajador de los criterios que son tomados en cuenta en el desempeño laboral.

### *Discusión*

En el conocimiento del tipo de trabajadores que dispone la empresa podemos indicar que se encuentra en un término medio, situación que debería mejorar puesto como lo indica la teoría de Ríos (2013) que sostiene que el diagnóstico situacional acerca del tipo de trabajadores que dispone una empresa, es sumamente importante para tomar decisiones, por tanto es muy importante que las autoridades de una institución conozca bien las cualidades, fortalezas y debilidades de los trabajadores que tiene en sus empresa.

En la eficacia de ubicación de los trabajadores en los puestos de trabajo. Podemos indicar que en este criterio las Financieras están haciendo un buen trabajo, por tanto estaría prevaleciendo la teoría de Ríos (2013) que sostiene que es importante la correcta ubicación de los trabajadores en los puestos de trabajo, puesto está sujeto a un mejor desempeño en sus funciones.

En el asesoramiento técnico y cognoscitivo de las autoridades a los trabajadores. Se observó que en Financiera Confianza el 41% indico que a veces las autoridades brindan asesoramiento técnico y cognoscitivo, en Financiera Crediscotia el 45% indico que muy pocas veces las autoridades brindan asesoramiento técnico y cognoscitivo y en Financiera Compartamos el 45% indico que muy pocas veces las autoridades brindan asesoramiento técnico y cognoscitivo. Alles (2008) sostiene que la asesoría profesional exige que primero se tenga de detectar estas necesidades según el funcionamiento de la empresa y según la evaluación del rendimiento de cada trabajador.

Pero si bien es cierto que las autoridades están cumpliendo un buen trabajo existe un porcentaje menor de trabajadores que consideran que nunca y muy pocas veces comunican a los trabajadores sobre los criterios que son considerados en el desempeño laboral, una hipótesis que se podría indicar que ese porcentaje correspondería al personal nuevo que ingreso, y si fuera el caso se podría decir que no existe información transparente en las instituciones financieras con los nuevos trabajadores, quienes deberían ser los primeros en conocer este aspecto por ser personal nuevo, además se estima que los resultados obtenidos

en la encuesta deberían ser más favorables en las tres financieras por tratarse de cuestiones muy importantes que deben conocer todos los trabajadores.

Tabla 10  
*Deserción del personal*

	AÑO	FINANCIERA CONFIANZA	FINANCIERA CREDISCOTIA	FINANCIERA COMPARTAMOS
DESERCION DE PERSONAL	2016	8	11	14
INGRESO DE PERSONAL	2016	9	13	12
TASA DE DESERCION	2016	39	55	44
	2017	26	28	43

Fuente: Base de datos de Financiera Confianza, Crediscotia y Compartamos.

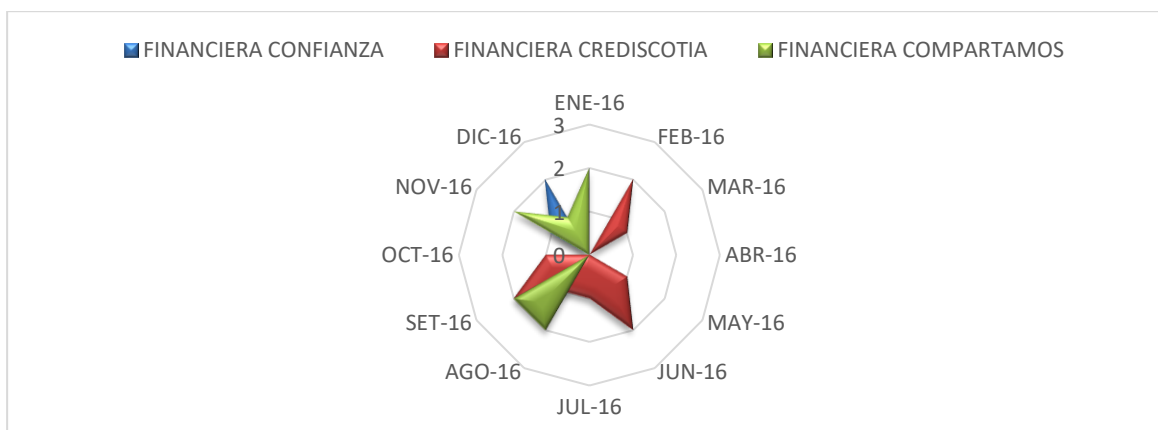


Figura 9. Deserción del personal del año 2016  
Fuente: Tabla 10

En la Tabla 10 se muestra la deserción del personal del año 2016, en Financiera Confianza 8 personas desertaron, en Financiera Crediscotia 11 personas desertaron y en Financiera Compartamos 14 personas desertaron. Como podemos observar que en Financiera Compartamos hubo el mayor número de casos de deserción de personal, esto se podría explicar con los resultados de la gestión del talento humano puesto que resulto la calificación deficiente y por esta razón es que existe mayor números de desertores. Se muestra el ingreso del personal del año 2016 a cada institución financiera, en Financiera Confianza ingresaron 9, en Financiera Crediscotia ingresaron 13 y en Financiera Compartamos ingresaron 12 trabajadores nuevos en el año 2016. Se muestra la tasa de deserción del año 2016 de cada institución financiera, Financiera Confianza tienen una tasa



de deserción del 39%, Financiera Crediscotia tiene una tasa de deserción del 55% y Financiera Compartamos tienen una tasa de deserción del 44%. Financiera Crediscotia vendría a tener la tasa más alta de deserción esto también se explicaría por la deficiente gestión del talento humano de los trabajadores de esta institución. Puesto en un trabajador la probabilidad de quedarse a trabajar en una determinada institución disminuye cuando no se siente conforme o satisfecho con lo que le ofrece una determinada institución.

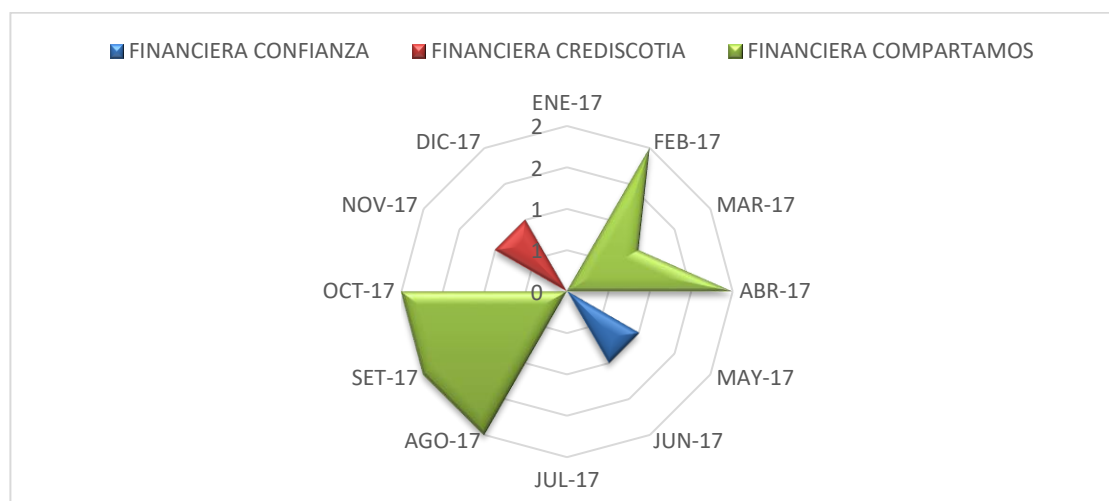


Figura 10. Deserción del personal del año 2017  
Fuente: Tabla 10

En la Tabla 10 Se muestra la deserción del personal del año 2017, en Financiera Confianza 6 personas desertaron, en Financiera Crediscotia 7 personas desertaron y en Financiera Compartamos 13 personas desertaron. Como podemos observar que en Financiera Compartamos también hubo el mayor número de casos de deserción de personal, esto se podría explicar también con los resultados de la gestión del talento humano puesto que resulto la calificación deficiente y por esta razón es que existen mayor números de desertores. Se muestra el ingreso del personal del año 2017 a cada institución financiera, en Financiera Confianza ingresaron 10, en Financiera Crediscotia ingresaron 15 y en Financiera Compartamos ingresaron 11 trabajadores nuevos en el año 2017. Se muestra la tasa de deserción del año 2017 de cada institución financiera, Financiera Confianza tienen una tasa de deserción del 26%, Financiera Crediscotia tiene una tasa de deserción del 28% y Financiera Compartamos tienen una tasa de deserción del 43%. Financiera Crediscotia vendría a tener la tasa más alta de deserción esto también se explicaría por la deficiente gestión del talento humano de los trabajadores de esta institución. Puesto en un trabajador

la probabilidad de quedarse a trabajar en una determinada institución disminuye cuando no se siente conforme o satisfecho con lo que le ofrece una determinada institución. Se muestra la tasa de deserción promedio del personal del año 2016 y cómo podemos observar que en Financiera Confianza la tasa de deserción es del 39%, en Financiera Crediscotia la tasa de deserción es del 55% y en Financiera Compartamos la tasa de deserción es del 44%. Por tanto las tasas de deserción más altas se encuentran en las dos últimas instituciones mencionadas, este hecho se podría explicar de cierta manera por la deficiente gestión del talento humano que realizan las instituciones financieras mencionadas. Y finalmente se muestra la tasa de deserción promedio del personal del año 2017 y cómo podemos observar que en Financiera Confianza la tasa de deserción es del 26%, en Financiera Crediscotia la tasa de deserción es del 28% y en Financiera Compartamos la tasa de deserción es del 43%. Por tanto las tasas de deserción más altas se encuentran también en las dos últimas instituciones mencionadas, este hecho se explicaría efectivamente por la deficiente gestión del talento humano que realizan las instituciones financieras mencionadas.

Tabla 11  
Tasa de deserción del personal 2016 - 2017

ENTIDAD FINANCIERA	TD_2016	TD_2017	TD_PROMEDIO
FINANCIERA CONFIANZA	39	26	33
FINANCIERA CREDISCOTIA	55	28	42
FINANCIERA COMPARTAMOS	44	43	44

Fuente: Tablas 2 – 10

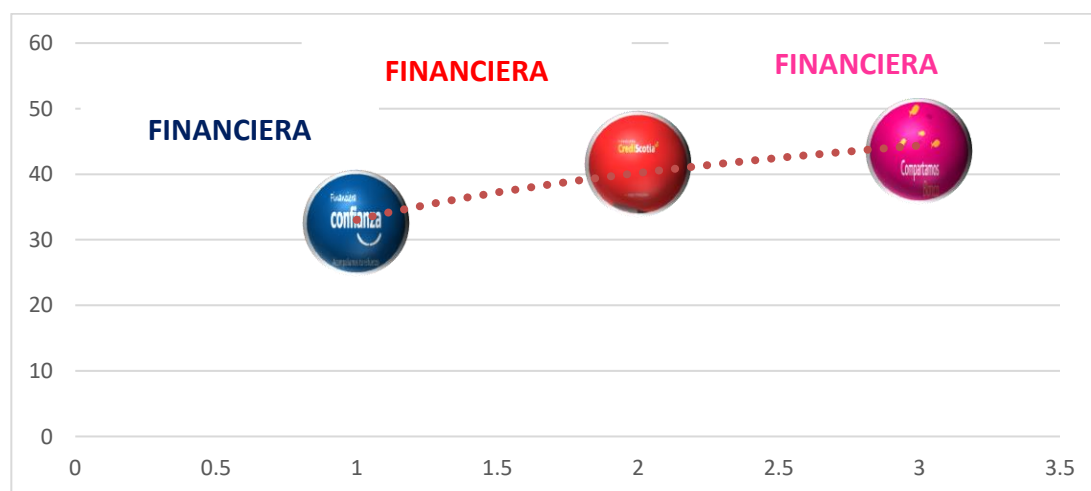


Figura 11. Tasa de deserción promedio del personal del año 2016 - 2017

Fuente: Datos estadísticas de la Financieras

En la Figura 11 se muestra la tasa de deserción promedio del personal del año 2016 - 2017 y cómo podemos observar que en Financiera Confianza la tasa de deserción es del 26%, en Financiera Crediscotia la tasa de deserción es del 28% y en Financiera Compartamos la tasa de deserción es del 43%. Por tanto las tasas de deserción más altas se encuentran en las dos últimas instituciones mencionadas, este hecho se explicaría también por la deficiente gestión del talento humano que realizan las instituciones financieras mencionadas.

#### 4.2 Análisis de las variables endógenas de la gestión de morosidad.

Tabla 12

*Desembolsos de créditos*

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Siempre	2	18	2	14	2	10
Casi Siempre	2	18	2	14	3	14
A veces	5	45	7	50	7	33
Muy Pocas Veces	1	9	1	7	8	38
Nunca	1	9	2	14	1	5
Total	11	100	14	100	21	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

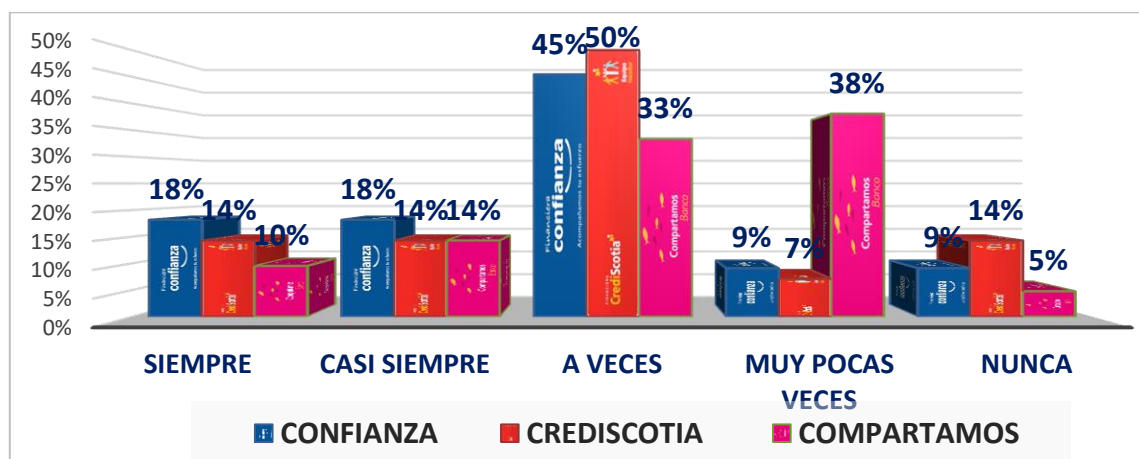


Figura 12. Desembolsos de crédito

Fuente: Tabla 12

En la Tabla 12 se muestra los desembolsos de créditos. Se observó que en Financiera Confianza el 45% indico que a veces logran alcanzar sus metas en desembolsar créditos, en Financiera Crediscotia el 50% indico que a veces logran alcanzar sus metas en desembolsar créditos y en Financiera Compartamos el 38% indico que muy

pocas veces logran alcanzar sus metas en desembolsar créditos. Por tanto podemos indicar que existen debilidades en las estrategias, habilidades u entre otros factores para lograr alcanzar metas en los desembolsos de créditos, puesto que los analista de crédito generalmente regularmente logran alcanzar sus metas mensuales, a pesar de que la tendencia es positiva en Financiera Confianza, relativamente negativa en Financiera Crediscotia y Financiera Compartamos, podemos decir que estas estadísticas son fluctuantes en el tiempo.

Tabla 13  
*Captación clientes nuevos*

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Siempre	2	18	1	7	2	10
Casi Siempre	5	45	4	29	1	5
A veces	1	9	6	43	4	19
Muy Pocas Veces	1	9	1	7	6	29
Nunca	2	18	2	14	8	38
Total	11	100	14	100	21	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

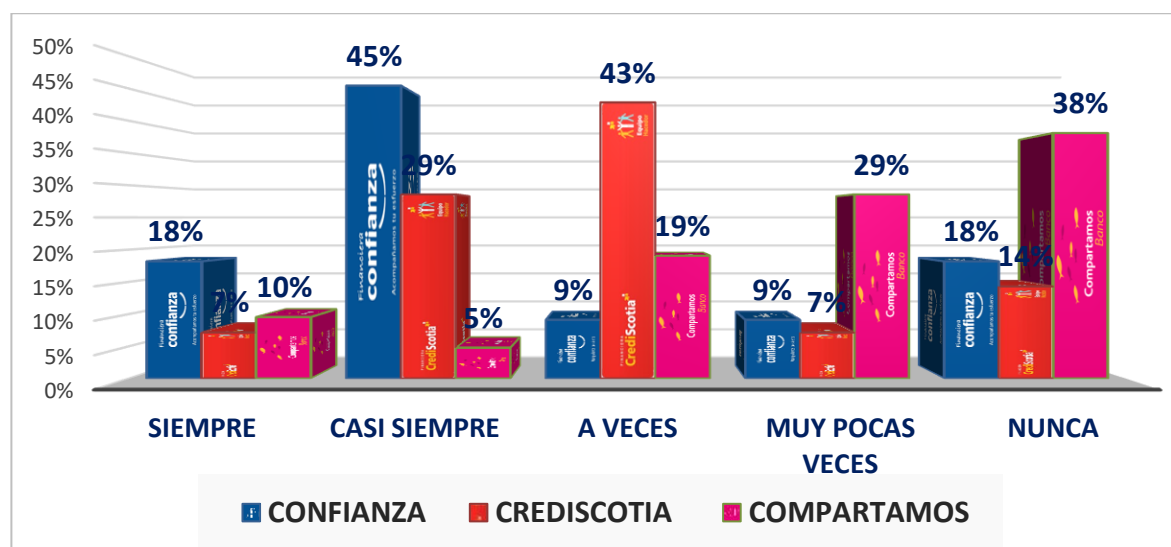


Figura 13. Captación clientes nuevos

Fuente: Tabla 13

En la Tabla 13 se muestra la captación de clientes nuevos para la institución y poder financiarles un crédito. Se observó que en Financiera Confianza el 45% indico que casi siempre logra su meta en captar clientes nuevos, en Financiera Crediscotia el 43% indico

que a veces logra su meta en captar clientes nuevos y en Financiera Compartamos el 38% indico que nunca logra su meta en captar clientes nuevos. Como se aprecia en Financiera Confianza la mayoría de los analista logran su meta en captar clientes nuevos, en Financiera Crediscotia podríamos decir que cerca de la mitad de trabajadores logra su meta en captar clientes nuevos y en Financiera Compartamos sucedo todo lo contrario la mayoría generalmente no logra su meta en captar clientes nuevos. Este hecho podríamos decir que también se ve influencia por la gestión del talento humano aquí nos hace pensar también que a los analistas les falta herramientas, cursos de capacitación u otros aspectos para que puedan tener una mejor productividad y alcanzar de esta manera sus metas en captar créditos nuevos.

Tabla 14  
Factor más importante que consideran los analistas en la evaluación de créditos

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Voluntad de Pago	5	45	5	36	8	38
Capacidad de Pago	6	55	9	64	13	62
Total	11	100	14	100	21	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

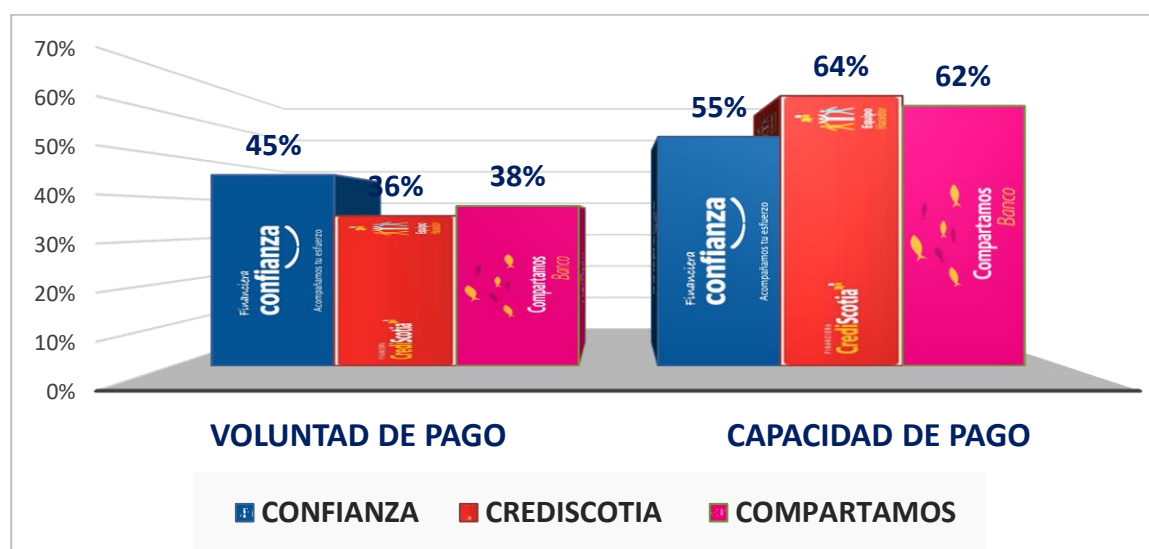


Figura 14. Factor más importante que consideran los analistas en la evaluación de créditos  
Fuente: Tabla 14

En la Tabla 14 se muestra el factor más importante que consideran los analistas en la evaluación de créditos. Se observó que en Financiera Confianza el 55%, en Financiera

Crediscotia el 64% y en Financiera Compartamos el 62% de los analistas que representa la mayor cantidad en cada institución indicaron que la capacidad de pago de los prestatarios es el factor más importante en la evaluación de créditos. Como se aprecia en Financiera Confianza, en Financiera Crediscotia y en Financiera Compartamos la mayor cantidad de analista considera que la capacidad de pago de los prestatarios es el más importante que la voluntad de pago, opinión que se pondría en discusión puesto que según (García, 2009) la voluntad de pago de los prestatarios es el factor más importante en la evaluación de créditos, puesto que si no existe voluntad por parte de los prestatarios de pagar su préstamo aunque posea los medios necesarios para cumplir no lo hará, el autor mencionado asegura que los analistas deben dar mayor peso a la voluntad de pago, un criterio interesante para un debate. En conclusión la mayoría de los analistas de las tres instituciones financieras otorgan más importancia a la capacidad de pago y esto podría hacer una explicación por cual en la actualidad persiste el tema de la morosidad de los prestatarios.

Tabla 15  
*Visita de los analistas a sus clientes*

ENTIDAD FINANCIERA ALTERNATIVAS	FINANCIERA CONFIANZA		FINANCIERA CREDISCOTIA		FINANCIERA COMPARTAMOS	
	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido	Frecuencia	Porcentaje Valido
Siempre	1	9	1	7	1	5
Casi Siempre	3	27	2	14	1	5
A veces	4	36	4	29	8	38
Muy Pocas Veces	2	18	3	21	4	19
Nunca	1	9	4	29	7	33
Total	11	100	14	100	21	100

Fuente: Encuesta de la Gestión del talento humano y Gestión de crédito.

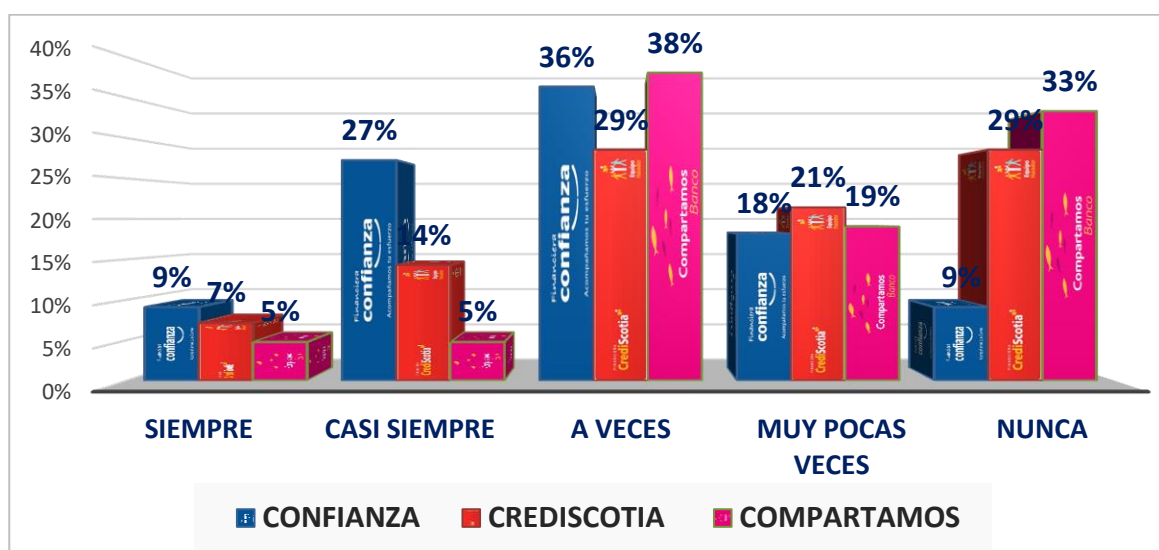


Figura 15. Visita de los analistas a sus clientes después de haberles otorgado un crédito  
Fuente: Tabla 15

En la Tabla 15 se muestra los índices de las visitas que realizan los analistas a sus clientes. Se observó que en Financiera Confianza el 36% indicó que a veces visita a sus clientes después de haberles otorgado un crédito con una tendencia positiva a que la mayoría efectivamente realiza visita a sus clientes, en Financiera Crediscotia el 29% indicó que a veces visita a sus clientes después de haberles otorgado un crédito, en este caso la tendencia relativamente negativa y en Financiera Compartamos el 33% indicó que nunca visita a sus clientes después de haberles otorgado un crédito presentado una tendencia negativa que indica que no visitan a sus clientes después de haberles otorgado un crédito. Los resultados que se obtuvieron responden también a la gestión del talento humano que realiza cada institución con sus trabajadores.

**Discusión**

Se observó que en Financiera Confianza el 45% indicó que a veces logran alcanzar sus metas en desembolsar créditos, en Financiera Crediscotia el 50% indicó que a veces logran alcanzar sus metas en desembolsar créditos y en Financiera Compartamos el 38% indicó que muy pocas veces logran alcanzar sus metas en desembolsar créditos. Estos resultados de la tesis de

Se observó que en Financiera Confianza el 55%, en Financiera Crediscotia el 64% y en Financiera Compartamos el 62% de los analistas indicaron que la capacidad de pago de los

prestarios es el factor más importante en la evaluación de créditos los cuales son relativamente similares a la tesis de (Huanuco, 2015) que indica que uno de los aspectos importantes a considerar para poder minimizar el riesgo crediticio, después de realizar un análisis integral de la evaluación cualitativa y cuantitativa de un crédito, es realizar un adecuado análisis del destino de crédito, ya que un cliente puede calificar en cuanto a sus referencias, comportamiento y capacidad de pago, pero si este no invierte en un destino adecuado o desvía su dinero al invertir en un nuevo negocio en el cual no cuenta con experiencia o terciariza el crédito, lo cual representa un alto riesgo de recuperación.

Se observó que en Financiera Confianza el 72% y en Financiera Crediscotia el 58% consideran de regular los criterios del proceso de aprobación de créditos y en Financiera Compartamos el 38% de los analistas considera muy deficiente los criterios del proceso de aprobación de créditos. Los cuales se asemejan a la tesis de (Huanuco, 2015) que propone mejorar el nivel de revisión y sustentación de créditos en un comité ampliado, para poder realizar un mejor análisis al momento de aprobar, rechazar u observar un crédito, por lo que se plantea manejar estadísticas donde se pueda detectar vinculación de créditos, riesgos tipo de vivienda, estado civil, experiencia en el negocio, mejora de garantías, modificar plazo, monto según inversión a realizar.

En cuanto a los resultados generales se muestra los resultados obtenidos en la encuesta de la gestión del proceso de créditos, Financiera Confianza fue calificada de regular, en Financiera Crediscotia y en Financiera Compartamos fueron calificados como como deficiente. Estos resultados vendrían a ser similares a la tesis de Fernández (2016) el comportamiento actual en la gestión crediticia por parte de la Caja Cusco es inadecuado ya que la cartera vencida se encuentra en aumento debido al incumplimiento de los clientes. El riesgo crediticio de la Caja Cusco es elevado y se puede considerar preocupante debido al comportamiento de la cartera vencida, esta obedece a que al momento de otorgar el crédito no se realiza un estudio exhaustivo de la situación del cliente de su patrón de comportamiento y fidelidad con la Caja Cusco.

Los principales factores que influyen la probabilidad de que se realice una inadecuada gestión de créditos son: el tiempo de vigencia del negocio, el nivel de endeudamiento, el



número de entidades financieras con las que mantiene créditos en la actualidad, el destino del crédito y el acceso al crédito. (Rosales, 2001)

El 80% de los analistas de crédito de la Caja Municipal de Arequipa tienen contrato a plazo fijo siendo el máximo de un año, igualmente no poseen suficiente experiencia como analista de crédito. Los clientes de crédito de la caja municipal de Arequipa, no cumplen con presentar en su totalidad la documentación requerida para el otorgamiento de crédito, los que son regularizados posteriormente trayendo consigo un elevado riesgo crediticio en el otorgamiento de crédito. (Chacón, 2008)

Otro aspecto importante que nos dice la teoría es de que los factores que afectan al proceso de gestión de créditos de las Edpymes son principalmente microeconómicos y de gestión. Por lo que se refiere a la gestión que realizan las autoridades de cada financiera entre ellas se encuentra la gestión del talento humano. También reconocen que si bien las características de las agencias y de la entidad determinan la tasa de morosidad por agencia, las condiciones de mercado también pueden afectar a este resultado, es decir, que las características regionales tienen impacto en la capacidad de los agentes de pagar sus créditos en el plazo acordado. (Fuentes, 2002)

Tabla 16  
*Créditos desembolsados*

CREDITOS DESEMBOLSADOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	MEDIA
FINANCIERA CONFIANZA	134	120	134	140	114	139	132	139	118	136	111	138	130
FINANCIERA CREDISCOTIA	124	164	195	147	122	113	162	130	141	129	136	165	144
FINANCIERA COMPARTAMOS	173	178	232	178	173	155	145	165	153	194	197	209	179
FINANCIERA CONFIANZA	117	126	138	87	111	93	141	123	117	96	127	149	119
FINANCIERA CREDISCOTIA	131	150	203	155	132	115	180	125	139	134	143	184	149
FINANCIERA COMPARTAMOS	147	180	210	192	177	179	152	134	162	189	176	196	175

Fuente: Base de datos de financiera confianza, crediscotia y compartamos.

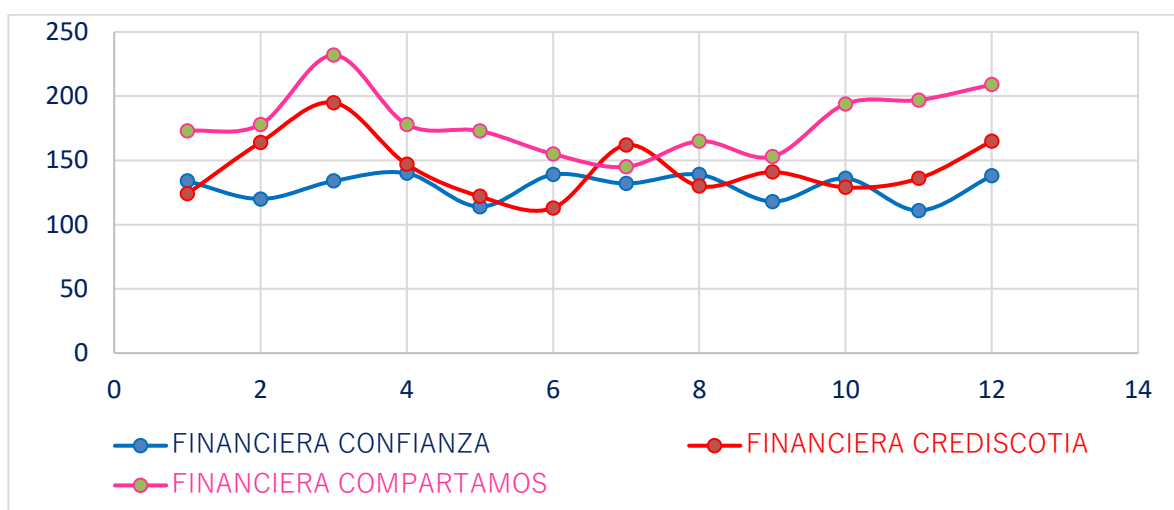


Figura 16. Créditos desembolsados 2016

Fuente: Tabla 16

En la Tabla 16 se muestra los índices de los créditos desembolsados en cada institución financiera. Como se puede observar en Financiera Confianza se realiza un promedio de 130 desembolsos por mensualmente, en Financiera Crediscotia se realiza un promedio de 144 desembolsos por mes y en Financiera Compartamos se realiza un promedio de 179 desembolsos por mes. Analizando los datos mencionados y observando la figura de desembolsos de créditos, podemos indicar que en Financiera Compartamos existe o se realiza el mayor número de desembolsos mensualmente, pero tenemos que tener en cuenta que el número de trabajadores en cada institución financiera influye de cierta manera el número de desembolsos por mes, y es por esta razón se halló los índices de productividad por trabajador para que nos pueda dar un mejor panorama de la gestión del proceso de créditos. En Financiera Confianza y en Financiera Crediscotia el promedio mensual de desembolso relativamente podríamos decir que son iguales, puesto que la diferencia de la media de cada uno es la unidad.

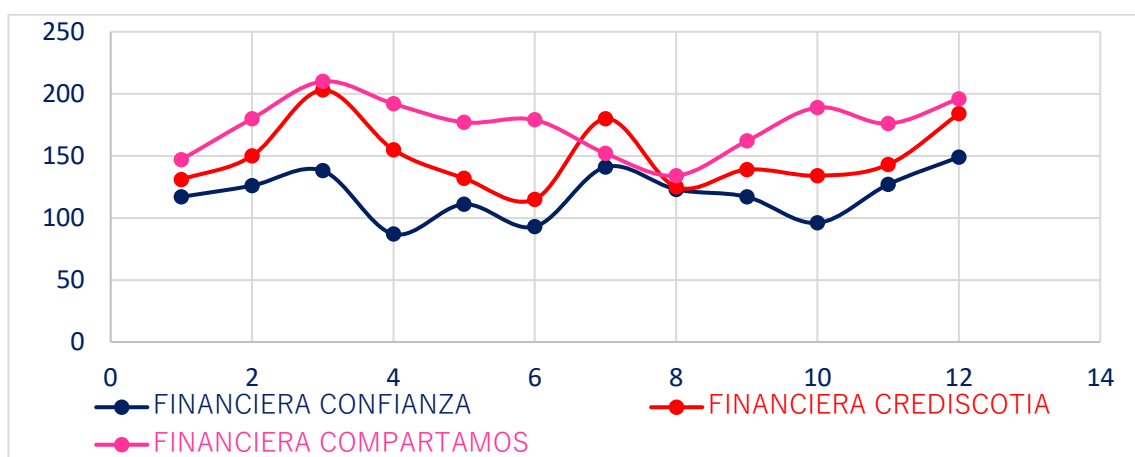


Figura 17. Créditos desembolsados 2017  
Fuente: Tabla 16

En la Tabla 16 se muestra los índices de los créditos desembolsados en cada institución financiera. Como se puede observar en Financiera Confianza se realiza un promedio de 119 desembolsos por mensualmente, en Financiera Crediscotia se realiza un promedio de 149 desembolsos por mes y en Financiera Compartamos se realiza un promedio de 175 desembolsos por mes. Analizando los datos de desembolsos de créditos, podemos indicar que también en Financiera Compartamos existe o se realiza el mayor número de desembolsos mensualmente, en Financiera Confianza se estarían realizando el menor número de desembolsos promedio y en Financiera Crediscotia el promedio mensual de desembolso sería relativamente regular, como lo habíamos indicado anterior mente estas cifras están en función del número de trabajadores de cada financiera por tanto pasemos a analizar el siguiente cuadro de productividad.

Tabla 17  
*Productividad de los colaboradores*

PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	MEDIA
FINANCIERA CONFIANZA	12	11	12	13	10	13	12	13	11	12	10	13	12
FINANCIERA CREDISCOTIA	9	12	14	11	9	8	12	9	10	9	10	12	10
FINANCIERA COMPARTAMOS	8	8	11	8	8	7	7	8	7	9	9	10	9
FINANCIERA CONFIANZA	11	11	13	8	10	8	13	11	11	9	12	14	11
FINANCIERA CREDISCOTIA	9	11	15	11	9	8	13	9	10	10	10	13	11
FINANCIERA COMPARTAMOS	7	9	10	9	8	9	7	6	8	9	8	9	8

Fuente: Base de datos de financiera confianza, crediscotia y compartamos.

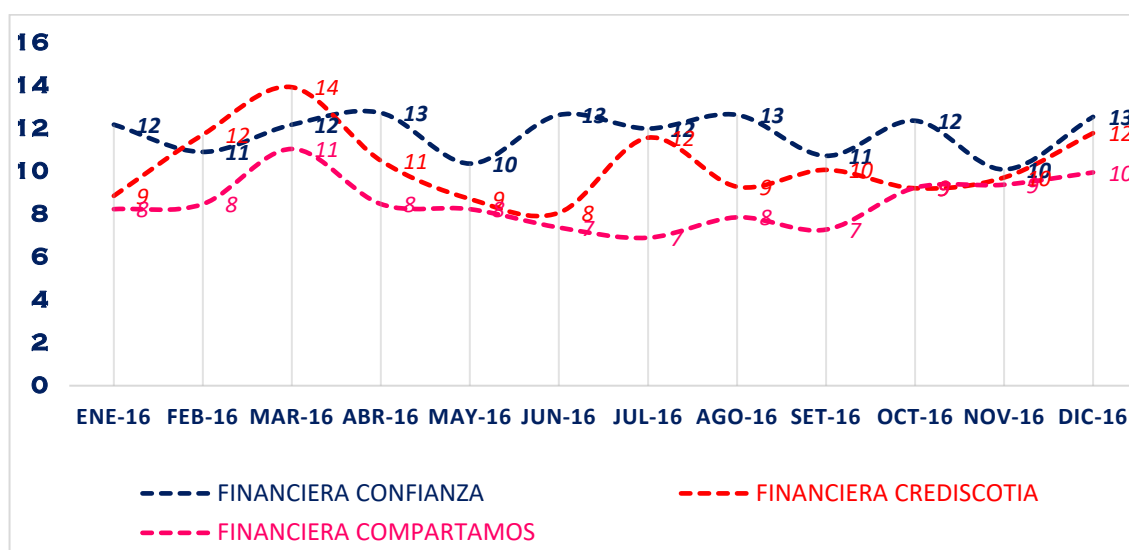


Figura 18. Productividad de los colaboradores 2016  
Fuente: Tabla 17

En la Tabla 17 se muestra los índices de productividad promedio por trabajador el cual se halló dividiendo el número de desembolsos por mes entre el número de colaboradores de cada institución financiera. De esta manera se pudo observar que en Financiera Confianza el promedio de la productividad por trabajador es 12 superado a las otras dos instituciones financieras, en Financiera Crediscotia el promedio de la productividad por trabajador es 10 siendo un término medio y en Financiera Compartamos el promedio de la productividad por trabajador es 9 siendo el más bajo de las tres instituciones financieras. Aquí podemos hacer un análisis comparando los desembolsos por mes y la productividad de cada institución financiera, entonces recordando los desembolsos por mes que realiza Financiera Compartamos superado a las otras dos instituciones se debe al mayor número de trabajadores que tiene en planilla puesto la productividad por trabajador es el más bajo. El tema de la productividad estaría en función de cierta manera de la gestión del talento humano, puesto que también podemos indicar que un personal capacitado, satisfecho con su remuneración e incentivos, que cuente con los medios y materiales necesarios para trabajar, etc., en estos casos existe una mayor probabilidad de que los trabajadores tengan una mayor productividad en sus funciones.

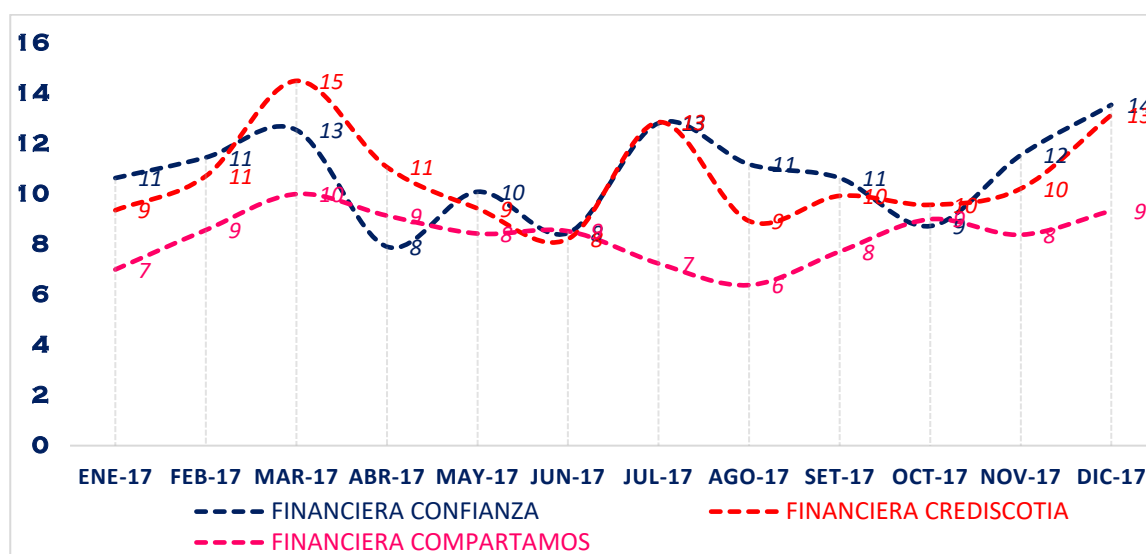


Figura 19. Productividad de los colaboradores 2017  
Fuente: Tabla 17

En la Tabla 17 se muestra los índices de productividad promedio por trabajador el cual se halló dividiendo el número de desembolsos por mes entre el número de colaboradores de cada institución financiera. De esta manera se pudo observar que en Financiera Confianza el promedio de la productividad por trabajador es 11, en Financiera Crediscotia el promedio de la productividad por trabajador es 11 y en Financiera Compartamos el promedio de la productividad por trabajador es 8 siendo el más bajo de las tres instituciones financieras. Comparando los desembolsos por mes y la productividad de cada institución financiera, entonces podemos decir que en Financiera Confianza y Financiera Crediscotia existen los más altos índices de productividad. Esto respondería básicamente al trabajo que las autoridades de cada institución en la gestión del talento humano.

Tabla 18  
Cartera morosa

MOROSIDAD	ENE-16	FEB-16	MAR-16	ABR-16	MAY-16	JUN-16	JUL-16	AGO-16	SET-16	OCT-16	NOV-16	DIC-16	MEDIA
FINANCIERA CONFIANZA	12%	8%	10%	11%	9%	14%	15%	10%	14%	10%	8%	11%	11%
FINANCIERA CREDISCOTIA	12%	14%	10%	11%	8%	14%	12%	8%	16%	14%	15%	16%	13%
FINANCIERA COMPARTAMOS	17%	12%	13%	16%	18%	16%	14%	18%	15%	18%	17%	16%	16%
FINANCIERA CONFIANZA	14%	13%	8%	10%	9%	11%	11%	13%	10%	8%	9%	11%	11%
FINANCIERA CREDISCOTIA	19%	13%	11%	20%	18%	17%	15%	17%	16%	14%	19%	18%	16%
FINANCIERA COMPARTAMOS	14%	9%	15%	16%	15%	10%	14%	8%	9%	14%	12%	14%	13%

Fuente: Base de datos de financiera confianza, crediscotia y compartamos.

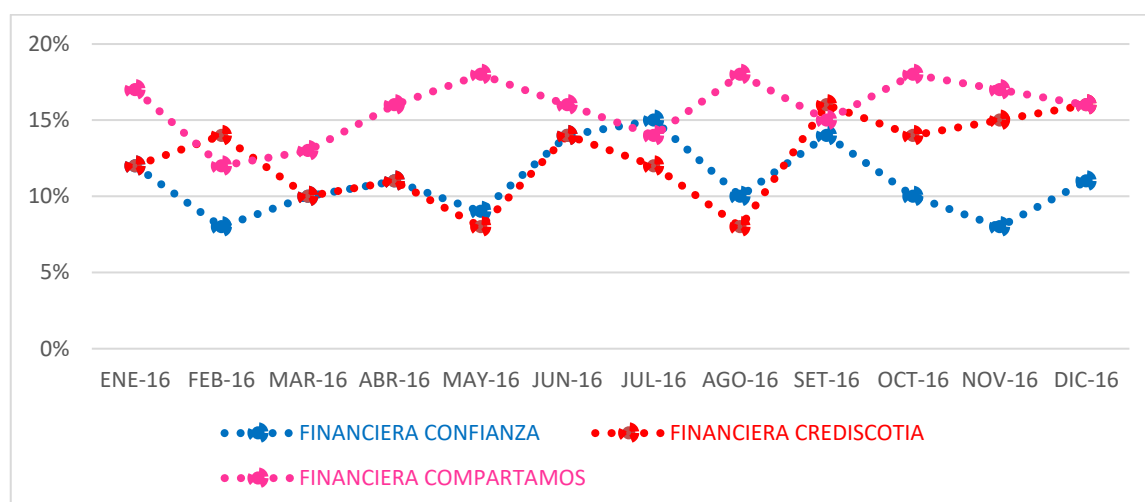


Figura 20. Cartera morosa 2016

Fuente: Tabla 18

En la Tabla 18 se muestra los índices de morosidad de cada institución financiera. De los cuales podemos indicar que en Financiera Confianza el promedio de morosidad es del 11%, en Financiera Crediscotia el promedio de morosidad es del 13% y en Financiera Compartamos el promedio de morosidad es del 16%. Como observamos Financiera Compartamos tiene los más altos índices morosidad, sin embargo tenemos que tener en cuenta también los desembolsos que realizó cada institución financiera. Pero en términos generales en Financiera Compartamos la morosidad es alta, en Financiera Crediscotia la morosidad presenta niveles un poco más bajos al igual que en Financiera Compartamos. Es importante indicar que el porcentaje de morosidad comprende de 1 a 90 días. En conclusión podemos indicar también que el índice de morosidad en cada institución financiera en consecuencia de la gestión del talento humano que realizan en cada institución financiera.

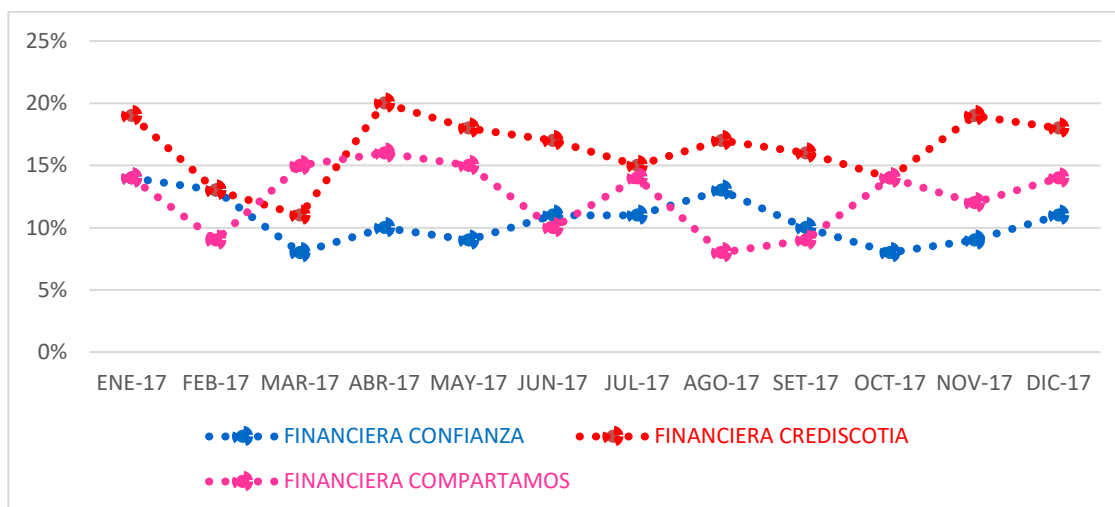


Figura 21. Cartera morosa 2017  
Fuente: Tabla 18

En la Tabla 18 se muestra los índices de morosidad de cada institución financiera. De los cuales podemos indicar que en Financiera Confianza el promedio de morosidad es del 11%, en Financiera Crediscotia el promedio de morosidad es del 16% y en Financiera Compartamos el promedio de morosidad es del 13%. Como observamos Financiera Crediscotia tiene los más altos índices morosidad, sin embargo tenemos que tener en cuenta también los desembolsos que realizó cada institución financiera como lo mencionamos anteriormente. En general en Financiera Crediscotia la morosidad es alta, en Financiera Compartamos la morosidad presenta niveles un poco más bajos al igual que en Financiera Confianza. En conclusión podemos indicar también que el índice de morosidad en cada institución financiera en consecuencia de la gestión del talento.

**Gestión de créditos**

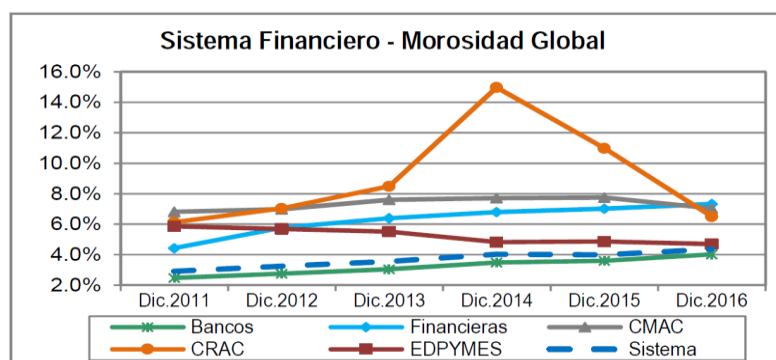


Figura 22. Morosidad en el sistema financiero  
Fuente: Memoria Anual

El ratio de morosidad global del sistema financiero nacional fue de 4.36%, donde los bancos registraron un ratio promedio de 4.02%, mientras que el indicador fue de 7.00% en promedio para los demás subgrupos de instituciones a diciembre del 2016.

Entre estas últimas, se ha observado casos puntuales de deterioro, que por su tamaño no implican un riesgo sistémico, lo cual está respaldado por diversos mecanismos de supervisión adoptados por el ente regulador tendientes a fortalecer el sistema, pudiendo acelerar en cualquier momento las gestiones para la recuperación de las entidades de mayor riesgo cuando se presenta algún caso extremo particular.

El principal riesgo al que está expuesto el sistema financiero nacional es el crediticio, al haberse tomado importantes medidas para minimizar la exposición a riesgo cambiario, riesgo de liquidez y riesgo de precios, entre otros. En cuanto a riesgo cambiario, se ha registrado una clara tendencia hacia la desdolarización de créditos (al 31 de diciembre del 2016, el 72% del saldo de colocaciones total está denominado en soles), habiendo alcanzado cómodamente los requerimientos mínimos de desdolarización impulsados por el ente regulador.

La captación de depósitos sigue la misma tendencia de desdolarización, aunque aún hay cierta preferencia por ahorros en dólares, lo que se complementa con las operaciones de reporte del BCR, el fondeo de entidades estatales y los adeudados locales.

Esta diversificación permite además mantener la disponibilidad de fondos y los indicadores de liquidez en niveles cómodos en términos generales, con calce adecuado de las operaciones en términos de plazos y de monedas.

La competencia en el mercado y la oferta crediticia determina que los márgenes del sistema financiero tiendan a disminuir, pero aún se ubican entre los sectores económicos de mayor rendimiento de la economía nacional. A ello se suma la positiva gestión de eficiencia operativa y financiera del sistema en su conjunto, lo que permite cubrir los requerimientos de provisiones por riesgo de incobrabilidad, obteniendo una rentabilidad sobre el patrimonio total del sistema financiero de 17.58% en el ejercicio 2016.



Las entidades que registran disminución en su capacidad de generación de recursos y pérdidas netas son puntuales, no afectando el desempeño general del sistema debido su reducida participación. A ello se agrega las restricciones regulatorias existentes en cuanto a incremento de colocaciones, a expansión de su red de canales y a requerimientos normativos de cobertura de provisiones y de gestión de cartera, limitando el impacto sistémico del riesgo individual de las entidades con deterioro de su situación financiera respecto al mercado en general.

### **Sector Microfinanciero**

El primer semestre las IMFs concentraron los esfuerzos en reducir la morosidad, que estaba deteriorando la cartera y generando mayor gasto por provisiones, adicionalmente el estancamiento de la economía peruana en el primer trimestre y segundo trimestre, pues solo registró un crecimiento promedio de 1.8% y 3.0% respectivamente del PBI que complicó el crecimiento de cartera; en los últimos trimestres la economía peruana registró un crecimiento de 2.9% y 4.5% en el tercer y cuarto trimestre del 2015, con ello se dinamizó la economía peruana, por encima de las expectativas. La cartera conjunta de Mibanco, Financieras especializadas y Cajas Municipales mejoraron, logrando un crecimiento interanual de 7.39% en el 2014 a 9.42% en 2015.

Al cierre del 2015 la morosidad conjunta de MiBanco, Financieras especializadas y Cajas Municipales registró 5.59%, lo que muestra una mejora en 0.32% con relación al 2014 (5.91%). Las cajas rurales, siguen mostrando problemas en la calidad de sus portafolios con una morosidad de 9.24% (12.59% en el 2014).

Adicionalmente, en el 2015 se efectuó la fusión de Edyficar con Mibanco y la disolución de Caja Señor de Luren.

## **4.3 Análisis**

### **4.3.1 Diseño y análisis de los puestos de trabajo**

Es diseñado y coordinado desde la gerencia, mediante él se analiza y se registra todo lo referente a un puesto de trabajo, su finalidad, su cometido y actividades. Este proceso da a dos actividades complementarias.

- Descripción del puesto donde se analiza en que consiste el puesto de trabajo y que responsabilidades se requiere.

Hay dos tipos de descripción del puesto de trabajo, la descripción específica y la descripción general. “La descripción específica se basa en un resumen detallado de las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo, relacionada con los flujos de trabajo que hacen hincapié en la eficacia, el control y la planificación detallada del trabajo.

Por otro lado, la descripción general se relaciona con los flujos de trabajo que hacen hincapié en la innovación, la flexibilidad y la planificación del trabajo”.

- Especificación del puesto de trabajo donde se definen las características y la cualificación mínima que debe contener el trabajador para llevar a cabo el desarrollo adecuado de dicho puesto

Para llevarlo a cabo, se ha de tener en cuenta tres elementos importantes.

El primero es el análisis del flujo del trabajo, que hace referencia a las formas de organizar las tareas para alcanzar los objetivos en cuanto a productividad.

El segundo y tercer elemento que influyen en el diseño del puesto de trabajo son la estrategia empresarial y la estructura organizativa.

Para realizarlo, se van a analizar cinco modos distintos: simplificación del trabajo, ampliación y rotación del puesto de trabajo, enriquecimiento del puesto de trabajo y diseño del puesto de trabajo basándose en equipos.

Una vez analizados y diseñados los puestos de trabajo, la empresa debe de comunicar las expectativas esperadas de cada uno de los trabajadores y transmitírselas para que sean conocidas por éstos. A partir de aquí, es necesario realizar un proceso de contratación de personal. Éste, será llevado a cabo en función de las características requeridas por cada puesto.

#### 4.3.2 Proceso de contratación

Debido a estas razones, es importante que cada paso del proceso de contratación “convocatoria, selección e integración” se gestione con la mayor eficacia posible.

El proceso de contratación está integrado por tres elementos.

Convocatoria es el primer proceso de captación de candidatos para determinado puesto de trabajo, la institución financiera debe anunciar al mercado la disponibilidad del puesto y atraer a candidatos calificados, la convocatoria es interno y externo o combinación de ambos.

En el proceso de selección se decide si se va contratar o no a los candidatos presentados para el puesto de trabajo vacante. Este proceso típico influye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo los objetivos de esta son:

- Seleccionar a los candidatos más adecuados
- Conocer los conocimientos profesionales, habilidades, destrezas, comportamiento, debilidades y fortaleza de los postulantes.

Proceso de integración se divide en tres fases

- Fase previa los candidatos tienen diversas expectativas con respecto a la institución financiera y al trabajo, basadas en informaciones recogidas. Por esta razón es importante que el tutor proporcione una imagen realista del trabajo que se realiza en cada puesto de trabajo sin crear expectativas falsas.
- Fase de encuentro el nuevo trabajador al empezar a desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo, debe estar asesorado contantemente por su tutor y jefe inmediato. Sería un error dejar que haga solo su trabajo, algo que actualmente sucede en muchas instituciones financieras.
- Fase de asentamiento los nuevos trabajadores deben estar motivados y sobre todo deben comenzar a sentir que son parte de la institución financiera, el asentamiento tiene éxito, si el trabajador se siente cómodo en su puesto de trabajo.

Se sugiere que la integración se realice durante un tiempo prudente, se recomienda de una semana a dos como mínimo.

#### **4.3.3 Reclutamiento**

Una política apropiada de formación y desarrollo, tiene efectos positivos en la producción, aumenta la productividad y posibilita la flexibilidad y movilidad de los puestos de trabajo además reduce el ausentismo, menos rotación y abandono de trabajo, incrementa la motivación, mejora el clima e integra a los trabajadores etc.

Asimismo también tiene efectos positivos sobre la actividad directiva facilita la introducción de nuevas tecnologías, mejora la comunicación, facilita la retención de buenos candidatos y futuros empleados.

Por todo lo expuesto se sugiere que el tiempo de formación mínimo sea de 5 meses, con una capacitación exclusiva a tiempo completo de 1 semana como mínimo por mes.

En la capacitación que se hace mención se sugiere que se expongan exclusivamente técnicas, métodos, herramientas y estrategias efectivas que se pueda utilizar para lograr con éxito el cumplimiento de su trabajo. Es muy importante que los trabajadores con mayor experiencia, jefes de oficina, jefes inmediatos, gerentes y otros expertos, capaciten al personal nuevo, lo que viene sucediendo es de que existe poca capacitación por parte de los mencionados y el personal nuevo no tiene las herramientas necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo, lo que lo lleva a más adelante a renunciar o desertar de su trabajo. Lo mencionado viene sucediendo actualmente en las financieras, perdiendo probablemente de esta manera buenos prospectos de trabajadores, por no haber brindado las herramientas necesarias para que se desempeñe. Algo que se evitaría si se llegara a brindar las herramientas necesarias. Lo que no ocurre en varias instituciones bancarias donde realizan un buen trabajo en la formación brindándoles todo lo necesario a sus trabajadores nuevos para que tenga éxito y no tenga problemas en desempeñar sus funciones.

Es muy importante que los trabajadores nuevos se sientan seguros y bien capacitados para afrontar con éxito su trabajo y no desertar.

#### 4.3.4 Desarrollo de carrera profesional

El diseño de una carrera profesional consta de tres fases.

- Fase de evaluación del desarrollo de una carrera profesional engloba la autoevaluación y la evaluación por parte de la empresa, el objetivo es identificar la valía y las carencias de los empleados, este reconocimiento ayuda a elegir una carrera profesional adecuada y determinar los puntos débiles, que tiene que superar para alcanzar sus objetivos.
- Fase de capacitación, es muy importante que la capacitación no se deje a un lado, es necesaria que se capacite a los trabajadores sobre nuevas herramientas que los ayuden a resolver los problemas que tienen en su trabajo, para que de esta manera la institución financiera cumpla con tener planes adecuados para potenciar las capacidades técnico-profesionales

#### 4.4 Contrastación y verificación de las hipótesis

##### **Contrastación de la Hipótesis Específica 1:**

De acuerdo a los a los resultados obtenidos en las tablas del 02 al 11 se observó que en las instituciones financieras la gestión del talento humano tiene una tendencia general de regular a deficiente. Abarcando las tres dimensiones de la gestión del talento humano. La puntuación en cada institución financiera de las dimensiones fue la siguiente. En Financiera Confianza se obtuvo una media de 11 como resultado equivalente a una calificación de regular, en Financiera Crediscotia se obtuvo una media de 8 como resultado equivalente a una calificación de deficiente y en Financiera Compartamos se obtuvo una media de 7 como resultado equivalente a una calificación de deficiente. Estos resultados vendrían hacer producto de la tabulación de la escala de Likert. De los cuales se puede indicar que en términos generales tomando en cuenta las tres dimensiones de la gestión del talento humano, que en Financiera Confianza se estaría realizando relativamente un mejor trabajo en la gestión del talento humano, puesto que se obtuvo una media de 11 equivalente a una calificación de regular, pero cabe indicar que la calificación ideal era excelente, Financiera Crediscotia y Financiera Compartamos obtuvieron una calificación de deficiente por tanto indicamos que las autoridades de las dos instituciones

financieras mencionadas deberían hacer un mejor trabajo en la gestión del talento humano. Estos resultados estarían contrastando la hipótesis específica N°1.

### **Contrastación de la Hipótesis Específica 2:**

Según las tablas del 12 al 18 se realizó un análisis de los resultados de la encuesta de las preguntas de la gestión del proceso de créditos de las instituciones financieras, en los cuales se obtuvo de resultados en Financiera Confianza de regular al igual que en Financiera Crediscotia y en Financiera Compartamos deficiente, se llegó a una conclusión similar a la que acabamos de indicar, puesto que si bien es cierto en Financiera Confianza el número de desembolsos es menor, la productividad de los trabajadores es la mayor y también los porcentajes de morosidad relativamente no son altos comparándolos con Financiera Crediscotia y Financiera Compartamos que tienen estadísticas menos favorables, por las razones mencionadas podemos indicar entonces que se contrasta la segunda hipótesis específica N°2. Y también por los resultados que se mostraran a continuación.

### **Correlación entre variables**

A continuación se muestra la correlación de la Gestión del Talento Humano con la Gestión del proceso de Créditos utilizando el paquete estadístico SPSS. Y la siguiente tabla se interpretara el coeficiente de correlación

Tabla 19

*Parámetros de coeficiente de correlación*

<i>Coeficiente</i>	<i>Descripción de la correlación</i>
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.95	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.95	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva muy fuerte

En la presente investigación se obtuvo una correlación de Pearson positiva igual a 0.89 que significa Correlación positiva considerable. Por tanto se contrasta la hipótesis general que indica que la gestión del talento humano influye en la gestión del proceso de créditos.



Figura 23. Relación de variables

A continuación se muestra los resultados obtenidos en el STATA que muestra también los resultados obtenidos plasmando en su plenitud la relación de las dos variables. El cual viene hacer una relación directa, esto se entendería de la siguiente forma. A medida que mejora la calidad del talento humano mejorara la gestión del proceso de créditos, con una  $t = 2.56$  y una  $P > |t| = 0.083$  que significa que es significativo al 10%.

```
. reg GPC GTH
```

Source	SS	df	MS	F(1, 3)	=	6.56
Model	259.33908	1	259.33908	Prob > F	=	0.0832
Residual	118.66092	3	39.5536398	R-squared	=	0.6861
				Adj R-squared	=	0.5814
Total	378	4	94.5	Root MSE	=	6.2892

	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
GPC					
GTH	.9099617	.3553713	2.56	0.083	-.2209884 2.040912
_cons	1.436782	7.776057	0.18	0.865	-23.3101 26.18366

## CONCLUSIONES

- En la presente investigación se tiene como conclusión general que la gestión procesos de colaboradores influye en la gestión de morosidad puesto que se obtuvo una correlación de Pearson positiva igual a 0.89 que significa Correlación positiva considerable con un error estándar del 10%. Por tanto podemos indicar que existe una relación directa entre las dos variables en estudio de acuerdo a la figura 40.
- De los resultados que se obtuvieron que en Financiera Confianza el 35%, Financiera Crediscotia 23% y Financiera Compartamos el 39% consideran que a veces la selección del personal que ingresa es adecuada y de acuerdo a los a los resultados obtenidos en las Tablas del 02 al 11 se observó que en las instituciones financieras la gestión del talento humano tiene una tendencia general de regular a deficiente. La puntuación en cada institución financiera de las dimensiones fue la siguiente. En Financiera Confianza se obtuvo una media de 11 como resultado equivalente a una calificación de regular, en Financiera Crediscotia se obtuvo una media de 8 como resultado equivalente a una calificación de deficiente y en Financiera Compartamos se obtuvo una media de 7 como resultado equivalente a una calificación de deficiente. Estos resultados vendrían hacer producto de la tabulación de la escala de Likert. De los cuales se puede indicar que en términos generales tomando en cuenta las tres dimensiones de la gestión del talento humano, que en Financiera Confianza se estaría realizando relativamente un mejor trabajo en la gestión del talento humano, puesto que se obtuvo una media de 11 equivalente a una calificación de regular, pero cabe indicar que la calificación ideal era excelente, Financiera Crediscotia y Financiera Compartamos obtuvieron una calificación de deficiente por tanto indicamos que las autoridades de las dos instituciones financieras mencionadas deberían hacer un mejor trabajo en la gestión del talento humano.



- De los resultados obtenidos en la evaluación de la gestión del procesos de crédito se observó que en Financiera Confianza el 45%, Financiera Crediscotia el 50% y en Financiera Compartamos el 38% indicaron que a veces logran alcanzar sus metas en desembolsar créditos y según las Tablas del 12 al 18 se realizó un análisis de los resultados de la encuesta de las preguntas de la gestión del proceso de créditos de las instituciones financieras, en los cuales se obtuvo de resultados en Financiera Confianza de regular al igual que en Financiera Crediscotia y en Financiera Compartamos deficiente, realizando un análisis de las estadísticas de los desembolsos, productividad de los trabajadores y porcentajes de morosidad en cada institución financiera se llegó a una conclusión similar a la que acabamos de indicar, puesto que si bien es cierto en Financiera Confianza el número de desembolsos es menor, la productividad de los trabajadores es la mayor y también los porcentajes de morosidad relativamente no son altos comparándolos con Financiera Crediscotia y Financiera Compartamos que tienen estadísticas menos favorables.
- El modelo que se propone es exclusivamente para mejorar la gestión de colaboradores que comprende las dimensiones de gestión de colaboradores, en las instituciones financieras, puesto que se observó que existe muchas debilidades en la gestión de colaboradores. Por tanto el modelo que se propone ayudara a mejorar el proceso de gestión de colaboradores en las instituciones financieras. Si bien es cierto que existen políticas nacionales como internacionales para la contratación de personal nuevo, estas políticas están teniendo debilidades en su ejecución, puestos en algunos casos obedecen a interés personales de las autoridades de cada financiera, por consiguiente aquí podemos observar claramente debilidades en la parte ética de cada autoridad mencionada, que no siguen o cumplen un proceso adecuado y ético en la contratación de personal nuevo.

### RECOMENDACIONES

- En la presente investigación se tiene como recomendación general que se debe realizar un eficiente trabajo en la gestión de colaboradores puesto que influye directamente en la gestión del proceso de morosidad, como se comprobó con coeficiente correlación de Pearson positiva igual a 0.89 que significa Correlación positiva considerable. Por tanto recomendamos que se debe priorizar y dar mucha relevancia al trabajo en la gestión del talento humano puesto que influirá en los resultados que se puedan obtener en la gestión del proceso de créditos.
- Se recomienda a las instituciones financieras que las autoridades deben tener mayor conocimiento sobre sus trabajadores, mejor eficacia de ubicación de los trabajadores en los puestos de trabajo, aumentar el tiempo de reclutamiento de los trabajadores que ingresan, a las autoridades ser más responsables en informar a los trabajadores los criterios de desempeño laboral, más eficiencia a la solución a los conflictos laborales en la institución, brindar facilidades a los trabajadores para que se capaciten en cursos o estudios de posgrado. Todo esto con la intención de mejorar la gestión del talento humano de las financieras en estudio.
- Se recomienda que sean más eficaces al momento de la selección de su personal, puesto de ellos depende el crecimiento o decrecimiento de las instituciones financieras, por tanto indicamos que si realizan una mejor selección de su personal la tasa de deserción disminuirá, y los trabajadores que ingresen a laborar estén realmente comprometidos y preparados para iniciar su carrera profesional en una institución financiera, otra ventaja del cual podríamos hablar es que existirá mayor productividad o desempeño laboral de los trabajadores que comprende mayor número de desembolsos de créditos, mejor productividad y bajas tasas de morosidad.

- Se recomienda que el modelo propuesto se aplique en las instituciones financieras con mucha sinceridad, puesto que el modelo solo será eficaz en las instituciones financieras que tengan mucho cuidado y sean sinceros al utilizar el modelo formulado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfred, M. (2007). *La administración estratégica en instituciones gubernamentales y no gubernamentales*. Veracruz, Mexico: Editorial: Séneca
- Alies, M. (2012). *Administración Estrategia de Recursos Humanos en el ámbito de Instituciones Privadas*. Puebla, Mexico: Editorial: Grijalbo.
- Alles, E. (2008). *Gestión del talento humano*. Tabasco, Mexico: Editorial: Grijalbo.
- Arias, G. (1996). *La administración como herramienta para el éxito de instituciones públicas y privadas*. Napo, Ecuador: El universo.
- Asabache, C. (2000). *Cultura de Organizaciones*. Valencia, España: Blackie Books
- Backoff. (2004). *Administración estratégica de recursos humanos*. Arizona, Estados Unidos. Academic Press.
- Barreto, J. (2009). *Gerencia del Talento Humano. Estrategia para el Desarrollo Empresarial*. Bogotá, Colombia: Babel Libros.
- Barzola, L. (2012). *Gestión del Recurso Humano en Enfermería*. Mendoza, Argentina: Asunto Impreso Ediciones.
- Bedoya Sánchez, E. O. (2005). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Benavides Villena, J. G. (2015). *Gestión del talento humano y fidelización del colaborador en la empresa financiera confianza S.A.A del distrito de Trujillo – 2014*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Nacional de Trujillo, Perú.
- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. Nevada, Estados Unidos: Addison-Wesley.
- Burke, L. (1990). *Relación de la administración Estratégica de Recursos Humanos y Cultura Organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional De Colombia, Manizales, Colombia.

- Calvo Jara, V. (2015). *Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del banco de crédito del Perú BCP – Cusco caso: Oficina principal – área de negocios y plataforma – 2013-2014*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú.
- Cantu, D. (2004). *Elementos fundamentales de la cultura organizacional*. Chiapas, Mexico: Ediciones Arlequín.
- Catunta, E. (2012). *Procedimiento de otorgamiento de créditos y satisfacción de los prestatarios*. Puno, Perú: Distribution Center.
- Chacón, H. (2008). *Tiempo y tipo de contratos de los analistas de créditos. “El control del riesgo crediticio mediante una adecuada evaluación a los clientes de la caja municipal Arequipa - 2006”*. Arequipa, Perú: Castle Includes Lelia.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. México, México: 2° Edición. Edit. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *La administración estratégica de recursos humanos*. Colima, México: 2° Ediciones Era.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, México: Me Graw-Hill.
- Chinden. (2007). *Administración estratégica de recursos humanos*. Sevilla, España. Editorial Séneca
- Choque Cotrado, D. (2016). *Evaluación de la gestión del proceso de créditos en la oficina especial acora de la Caja de Ahorro y Crédito Los Andes Puno 2015*. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Condori, A. D. (2012). *Gestión del conocimiento como estrategia de desarrollo de competencias del talento humano en la universidad nacional del altiplano*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Cruz Romero, M. J. (2015). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa ahorro y crédito nuestra señora del rosario LTDA. N° 222*. Huamachuco. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Medellín, Colombia: ECOE.
- Cuestas Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el conocimiento*. Bogotá, Colombia: D.C.
- Cueva Villanueva, S. (2010). *Gestión de recursos humanos y Calidad del servicio al Cliente en la Empresa S.A.C – 2010*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Daft, R. (2005). *Administración de la gestión del talento humano (6a ed.)*. Durango, México: Thomson.
- Davalos, L. (1994). *Cultura organizacional*. Mexico: Librería Porrúa.
- Deal, T. (1994). *La administración estratégica de recursos humanos y su relación con la cultura organizacional*. Madrid, España: La joya ediciones.

- Douglas, G. (1967). *Estilos de la administración de recursos humanos*. Costa Rica: Editorial Izcandé.
- Fernandez, H. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Aguas Calientes, Mexico: Textofilia.
- Fernandez, P. V. (2016). *El riesgo de crédito y su influencia en la liquidez de la caja municipal de ahorro y crédito Cusco s.a. en el periodo 2009-2013*. (Tesis de grado). Universidad Andina del Cusco, Perú.
- Freemont. (1990). *Definición de la cultura organizacional*. Italia: Bestetti Edizioni d'Arte.
- Fremonte, E. (1990). *Funciones de la cultura organizacional*. Madrid, España: Sexto Piso.
- French, W. (2004). *La cultura organizacional*. Córdoba, España: La joya ediciones.
- Fuentes, A. (2002). *Análisis de los factores clave para la inversión en proyectos de energías renovables: el caso termo solar: la transición de un modelo económico "Energívoro" a un modelo económico sostenible*. (Tesis de maestría). Universidad Complutense de Madrid, España.
- García, A. (2013). *Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico*. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Estatal Del Carchi. Tulcán, Ecuador.
- Guerrero, R. J. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una empresa del sector minero, Arequipa 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Hax, M. (1989). *Influencia de la administración Estratégica de Recursos Humanos y Cultura Organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Huanuco, R. M. (2015). *Análisis del sistema de créditos de MIBANCO agencia Juliaca periodo 2011-2013*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Lussier, R. N. (2007). Liderazgo. En R. N. LUSSIER, *Liderazgo* (pág. 413). Mexico.
- Martinez, N. (1994). *Variables de la Cultura Organizacional*. España.
- Mendoza, M. C. (2017). *Las organizaciones inteligentes y la gestión del talento humano en empresas ejecutoras de las obras del programa de mejoramiento y ampliación de servicios de agua y saneamiento en la provincia de Puno, periodos 2015 y 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Mintzberg, H. (1978). *Administración estratégica*. Canada: Les Éditions Québec-Livres.
- Nutt, P. C. (2001). *La administración estratégica de recursos humanos*. Canada: Fitzhenry & Whiteside Limited.

- Oscoco Peralta, H. (2014). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Andahuaylas, Perú.
- Queretaro, S. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato, Mexico*: Textofilia.
- Ramirez, G. (2011). *Estudios organizacionales y administración*. Buenos Aires, Argentina: Ampersand Editorial.
- Redondo, A. (2009). *Dirección del Talento Humano en la empresa*. Barranquilla, Colombia: Educosta.
- Reyes, G. A. (2011). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado guatemalteco*. Guatemala: Ediciones Papiro S.A. editorial
- Ríos, R. (2013). *El Talento Humano en los sistemas de Gestión*. Santander, Colombia: Diente de León Editor.
- Rosales, C. (2001). *Manual de Políticas, Procedimientos y Metodologías para la Administración*. Santiago, Chile: EDITORIAL BIBLIOTECA AMERICANA S.A. - Providencia, RM.
- Trigos Sanchez, L. M. (2014). *La gestión del talento humano y la competitividad de las empresas de saneamiento básico en la región de Puno*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Schein, C. (1985). *Importancia de la cultura organizacional*. Amazonas, Colombia: Siglo del Hombre Editores.
- Supo, P. (2014). *Factores que determinan la calidad de la cartera crediticia*. Puno, Perú: Alianza Peruana de Editores.
- Vera Chica, L. A. (2012). *Diseño de una sistema de gestión aplicado al área de crédito y cobranza, para disminuir el riesgo de incobrabilidad de la cartera de una empresa comercial en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- Villarreal, C. (1994). *Administración estratégica e indicadores financieras*. Campeche, Mexico: Biblioteca digital de humanidades.
- Villarroya, M. (2012). *Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional*. Santa Cruz, Argentina: De Mente Ediciones.



**ANEXOS**



Anexo 1. Encuesta

<b>ENCUESTA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>	
<p>Se reemplaza eficientemente a un colaborador que renuncio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	<p>La rotación de usted de una a otra empresa financiera es frecuente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>
<p>Tiene clara la definición de sus deberes y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	<p>Se brinda capacitación previa al ocupar el puesto de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>
<p>¿Alcanzas tu meta personal en el número de desembolsos cada mes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	<p>¿Se realizan evaluaciones antes, durante y después de realizados las capacitaciones para determinar la mejora en el desempeño del trabajador?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>
<p>La empresa realiza auditorías a sus colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	<p>¿Alcanzas tu meta personal en monto en desembolsos de crédito?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>
<p>Visitas a tus clientes por semana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	<p>Utilizas técnicas para fidelizas a tus clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>

<p>Tienes dificultades para elaborar e interpretar los estados financieros (estado de resultados, balance general y flujo efectivo) de un crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	<p>Tienes dificultades para hallar e interpretar los indicadores financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>
<p>¿Alcanzas tu meta personal en el número de desembolsos cada mes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Siempre</li> <li>b) Casi Siempre</li> <li>c) A veces</li> <li>d) Muy Pocas Veces</li> <li>e) Nunca</li> </ul>	

Anexo 2. Resultados de la encuesta

Pregunta	Pregunta N°1					Pregunta N°2					Pregunta N°3					Pregunta N°4				
	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MUY	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MUY	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MUY	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MUY
Colaborador 1			X					X				X					X			
Colaborador 2		X				X							X							X
Colaborador 3				X			X					X					X			
Colaborador 4				X		X					X							X		
Colaborador 5		X						X					X			X				
Colaborador 6			X					X					X				X			
Colaborador 7				X		X							X							X
Colaborador 8	X						X					X				X				
Colaborador 9			X			X					X							X		
Colaborador 10			X			X							X				X			
Colaborador 11				X			X							X				X		
Colaborador 12			X					X				X								X
Colaborador 13				X					X		X							X		
Colaborador 14		X					X						X					X		
Colaborador 15			X			X					X						X			
Colaborador 16				X				X					X					X		
Colaborador 17				X		X							X							X
Colaborador 18		X						X						X						X
Colaborador 19			X				X						X							X
Colaborador 20	X					X								X		X				
Colaborador 21				X		X							X					X		
Colaborador 22			X				X							X						X
Colaborador 23		X						X						X						X
Colaborador 24					X		X							X				X		
Colaborador 25			X			X							X							X
Colaborador 26			X				X					X			X					
Colaborador 27				X					X					X						X
Colaborador 28		X				X							X					X		
Colaborador 29			X				X							X						X
Colaborador 30					X				X					X						X
Colaborador 31		X				X							X				X			
Colaborador 32				X			X							X						X
Colaborador 33			X			X								X				X		
Colaborador 34	X						X						X							X
Colaborador 35				X			X							X						X

Colaborador 36	X		X		X		X	
Colaborador 37	X			X		X		X
Colaborador 38		X		X		X		X
Colaborador 39		X		X		X		X
Colaborador 40		X	X			X		X
Colaborador 41	X		X			X		X
Colaborador 42	X		X		X			X
Colaborador 43		X		X		X		X
Colaborador 44	X		X			X		X
Colaborador 45		X		X		X		X
Colaborador 46	X		X			X		X
Colaborador 47	X		X			X		X
Colaborador 48		X	X			X		X
Colaborador 49		X		X		X		X
Colaborador 50	X		X			X		X
Colaborador 51		X		X		X	X	
Colaborador 52		X	X			X		X
Colaborador 53		X		X		X		X
Colaborador 54	X		X			X		X
Colaborador 55		X	X			X		X
Colaborador 56	X		X			X		X
Colaborador 57	X			X		X		X
Colaborador 58	X		X			X		X
Colaborador 59		X	X			X		X
Colaborador 60		X		X		X		X
Colaborador 61		X		X		X		X
Colaborador 62		X		X		X		X
Colaborador 63	X		X			X		X
Colaborador 64	X		X			X		X
Colaborador 65		X	X			X		X
Colaborador 66		X		X		X		X
Colaborador 67	X		X			X		X
Colaborador 68		X	X			X		X
Colaborador 69	X			X		X		X
Colaborador 70		X	X			X		X

		Pregunta N°5					Pregunta N°6					Pregunta N°7					Pregunta N°8				
		MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MUY	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MUY	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MUY	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MUY
Colaborador	1			X				X			X					X					
Colaborador	2		X						X				X				X				
Colaborador	3			X			X					X									X
Colaborador	4	X							X						X	X					
Colaborador	5							X			X						X				
Colaborador	6		X						X		X					X					
Colaborador	7			X		X							X							X	
Colaborador	8	X						X			X						X				
Colaborador	9		X							X			X		X						
Colaborador	10			X					X				X							X	
Colaborador	11			X				X			X				X						
Colaborador	12		X				X				X						X				
Colaborador	13	X						X				X			X						
Colaborador	14	X							X		X										X
Colaborador	15				X					X				X						X	
Colaborador	16			X				X			X				X						
Colaborador	17		X						X		X										X
Colaborador	18				X				X				X			X					
Colaborador	19			X					X		X						X				
Colaborador	20				X				X			X				X					
Colaborador	21				X				X					X					X		
Colaborador	22				X				X			X			X						
Colaborador	23			X					X	X									X		
Colaborador	24				X				X	X							X				
Colaborador	25				X				X		X						X				
Colaborador	26				X				X			X									X
Colaborador	27			X					X				X		X						
Colaborador	28				X				X		X									X	
Colaborador	29				X				X	X					X						
Colaborador	30				X				X			X							X		
Colaborador	31				X				X			X							X		
Colaborador	32			X					X			X				X					
Colaborador	33				X				X				X			X					
Colaborador	34			X					X			X							X		
Colaborador	35				X				X					X					X		
Colaborador	36				X				X	X						X					
Colaborador	37				X				X					X							X

Colaborador 38		X		X		X		X
Colaborador 39		X		X		X		X
Colaborador 40		X		X		X		X
Colaborador 41		X		X		X		X
Colaborador 42		X		X		X		X
Colaborador 43		X		X		X		X
Colaborador 44		X		X		X		X
Colaborador 45	X			X		X		X
Colaborador 46		X		X		X		X
Colaborador 47		X		X	X			X
Colaborador 48	X			X		X		X
Colaborador 49		X		X		X		X
Colaborador 50	X			X	X			X
Colaborador 51		X		X		X		X
Colaborador 52		X		X		X		X
Colaborador 53		X		X		X		X
Colaborador 54	X			X		X		X
Colaborador 55		X		X		X		X
Colaborador 56		X		X	X			X
Colaborador 57		X		X		X		X X
Colaborador 58	X			X		X		X
Colaborador 59		X		X		X		X
Colaborador 60		X		X	X			X
Colaborador 61		X		X		X		X
Colaborador 62		X		X		X		X
Colaborador 63		X		X		X		X
Colaborador 64		X		X		X		X
Colaborador 65		X		X		X		X
Colaborador 66		X		X		X		X
Colaborador 67		X		X		X		X
Colaborador 68		X		X		X		X
Colaborador 69		X		X		X		X
Colaborador 70		X		X		X		X