

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS



**RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EL VALOR DEL
TALENTO HUMANO EN ESTUDIANTES DE LA MAESTRIA DE GERENCIA
SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS - MODALIDAD SEMI PRESENCIAL -
ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE
SANTA MARIA, AREQUIPA 2016**

Tesis presentada por la Bachiller:

GLENY DOMINGA GONGORA FERNANDEZ

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y
RECURSOS HUMANOS**

Asesora: Dra. Norma Medina Arce

AREQUIPA – PERÚ

2017

A Dios

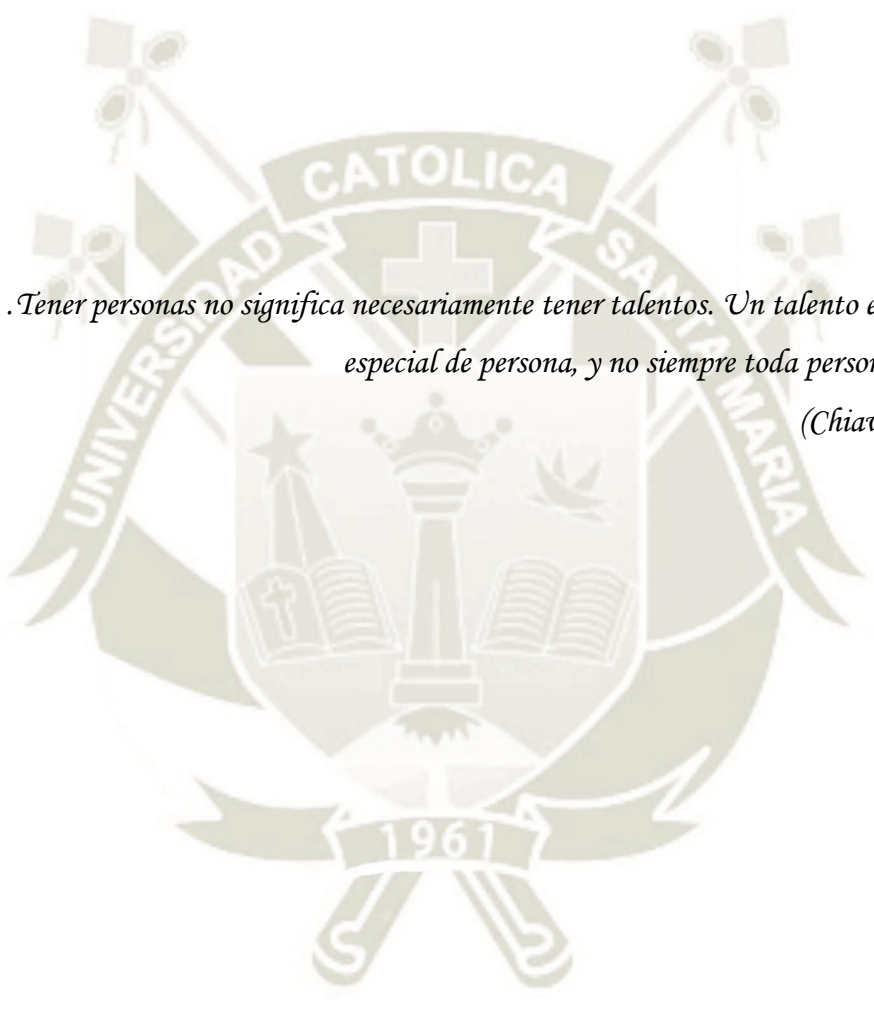
... Por toda la sabiduría que me brinda cada día y por permitir que se cumplan mis propósitos.

A mi madre

... Por darme el valor y motivación para concretar mis objetivos.

A mi hijo

... Glenn Triveño, por ser la luz de seguir adelante y demostrarle que con esfuerzo es posible conseguir todas nuestras metas.



“...Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Un talento es siempre un tipo especial de persona, y no siempre toda persona es un talento”.
(Chiavenato, Idalberto)

INDICE

	Pág.
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPITULO UNICO: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1. Resultados variable desarrollo de capacidades.....	10
1.1 Desarrollo profesional.....	10
1.1.1 Perfil general de las unidades de estudio.....	10
1.1.2 Oportunidad laboral.....	15
1.1.3 Competencias laborales.....	19
1.2 Desarrollo personal.....	32
1.2.1 Inserción laboral.....	32
1.2.2 Habilidades personales.....	33
1.2.3 Habilidades interpersonales e intrapersonales.....	34
2. Resultados variable valor del talento humano.....	37
2.1 Reconocimiento del potencial humano.....	37
2.2 Desarrollo del talento.....	44
2.3 Satisfacción del talento humano.....	51
3. Correlación de variables.....	58
DISCUSIÓN.....	60
CONCLUSIONES.....	65
SUGERENCIAS.....	66
PROPUESTA.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXOS.....	80
Anexo 1: Proyecto de investigación.....	81
Anexo 2: Matriz de sistematización.....	126
Anexo 3: Validación por juicio de expertos.....	133

RESUMEN

Este trabajo, tiene como objetivo principal determinar la relación entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016.

El presente estudio es no experimental, de enfoque cuantitativo, tipo de investigación correlacional con diseño transversal y nivel explicativo. El estudio se realiza con una población censal de 60 estudiantes correspondientes a dos periodos académicos de la maestría semipresencial de Gerencia Social y Recursos Humanos; para el levantamiento de los datos se aplicaron la técnica del test para medir el indicador de competencias laborales, cuyo formulario de preguntas es estandarizado por la bolsa laboral de Computrabajo nacional e internacional, y cuestionarios elaborados por el investigador para cada una de las variables.

Los formularios de preguntas, se componen de reactivos predeterminados con una escala de Likert, sometidos al Alfa de Cronbach con consistencia interna confiable y altamente confiable. Instrumentos que han permitido obtener datos cuantitativos y cualitativos, los cuales han sido importantes para cumplir de manera veraz con los objetivos y la comprobación de la hipótesis de investigación.

Los resultados del estudio, concluyen que existe una correlación significativa entre las variables del desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016. Por las evaluaciones aplicadas, se tiene un valor de Chi-cuadrado $\chi^2 = 33,320$ y una significancia de $p = 0,00$, en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.

Palabras claves: Desarrollo de capacidades, valor estratégico, talento humano, gestión del talento, habilidades sociales, habilidades técnicas, competencias laborales, criterios de valor talento humano.

ABSTRACT

The main objective of this research is to establish the relationship between the development of abilities and values of human talent in the students of Social Management and Human Resource Master Degree, blended learning mode, of the Postgraduate School of Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016.

The current study is not experimental, in fact, it has a quantitative approach, type of research correlational with transversal design and explanatory level. The study is performed with a population of sixty students from two academic periods of Social Management and Human Resource Master Degree, blended learning mode; for the data gathering, test techniques to measure labour abilities indicator were applied which questionnaires is standardized by the job bank in “Computrabajo” (National and International), and the questionnaires elaborated by the researcher for each of the variables.

The questionnaires are formed by predetermined items with the Likert Scale submitted to Cronbach’s Alpha with reliable internal consistency. The instruments have allowed to obtain quantitative and qualitative data, which have been very important in order to fulfil the objectives and the verification of the hypothesis of the research in a true and complete manner.

The results of the study conclude that there is a significant correlation between the variables of the developments of the abilities and the value of human talent in the students of Social Management and Human Resource Master Degree, blended learning mode of the Postgraduate School of Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016. As per the applied evaluation, we obtain a value of Chi-square $\chi^2 = 33,320$ and a significance of $p=0,00$, consequently, the hypothesis of research is accepted.

Key words: developments of abilities, strategic value, human talent, talent management, social abilities, technical abilities, labour competencies, human talent value criteria.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación realiza un análisis acucioso respecto a la identificación del nivel del desarrollo de capacidades y el nivel del valor del talento humano en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa - Perú.

El interés por estudiar el desarrollo de capacidades y su relación con el valor del talento humano, surge del contexto y problemática local, en que cada vez las personas invierten más para mejorar su perfil personal /profesional (conocimientos, habilidades - destrezas, actitudes) en pos de lograr un mejor performance en su comportamiento y en el éxito de su desempeño laboral; sin embargo, estos esfuerzos no son valorados ni están alineados hacia una gestión estratégica del talento humano, formación de carrera, hacia un alto desempeño y/o mejora / satisfacción del talento humano. Debido a varios factores, uno principal es que los concursantes a diferentes puestos laborales, no pasan por procesos de evaluación de competencias, que les permita ser asignados a puestos y a las áreas pertinentes, favoreciendo así el buen desenvolvimiento, el desarrollo de habilidades y destrezas técnicas y sociales, como ventaja competitiva de toda empresa, evitando desperdiciar y dejando de valorar el talento humano, con lo cual, quien pierde más es la institución.

Es así como, el estudio cobra gran importancia, porque contribuye tanto en lo científico como en lo social del tema en estudio; los resultados alcanzados se derivan de una población censal de 60 unidades de análisis, que a su vez representan un comportamiento de sesenta instituciones del entorno local, sin embargo, dichos resultados son extrapolables a un universo mayor de estudiantes de maestrías y de empresas e instituciones públicas - privadas del ámbito local, regional y nacional. Asimismo, se contextualiza como un tema actual de las ciencias administrativas a nivel regional, nacional y mundial, porque tiene que ver con los procesos de la globalización, el avance de la tecnología y las comunicaciones, y sobre todo por la sociedad del conocimiento, en cuanto considera el capital inteligente de las empresas y el capital social; toda vez, que la gestión de recursos humanos ha dado un gran giro, con el nuevo marco empresarial, las exigencias están puestas en que los colaboradores cuenten con una mentalidad competitiva, comportándose “como empresarios de sí mismos” como lo remarca Urrea, hay que avanzar en la asignación, inducción, mantenimiento y desarrollo del recurso humano en la organización.

Espacios empresariales, donde vienen ocurriendo una serie de cambios sociales, económicos y culturales que están impactando a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que se establece entre el individuo y las organizaciones a las que pertenecen. Como lo reconoce el PNUD, ahora la capacidad es desarrollo, en tanto se debe asegurar “una capacidad fuerte, generada y sostenida localmente”, para que en esencia el éxito de cualquier empresa se vincule con el desarrollo, tanto así, que sin tal capacidad, los logros del desarrollo pueden verse comprometidos y los avances pueden no quedar bien arraigados y los resultados pueden ser ilusorios. Esto tiene un enlace con lo que propone Allies, M., cuando habla que el concepto de talento es congruente con el de competencias, deduciendo que las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, las mismas que se hacen visibles en sus conductas laborales, de esta forma, la competencia es un comportamiento superior, en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada.

En cuanto al valor del talento, se remarca lo que señala Moreno y Calderón, que las organizaciones con el transcurrir del tiempo están propiciando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados, entre otros aspectos importantes; sin embargo, el recurso humano como centro de la dinámica empresarial ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios. Pero al hablar de competencia individual, Chiavenato nos conduce a entender que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones, por lo tanto, tener personas no significa necesariamente tener talentos.

En tal sentido, la estructura de la presente investigación contiene un capítulo principal, donde se realiza el análisis e interpretación de los resultados, la correlación de las variables y comprobación de la hipótesis, las conclusiones y sugerencias del estudio; seguido por los Anexos que incluye, el proyecto de tesis, matrices de sistematización de datos y validación de juicio de expertos.

Se espera que los resultados del presente estudio, contribuyan a orientar a las empresas sobre los ítems tratados, y a mejorar la perspectiva de los perfiles de las personas /profesionales en el posicionamiento estratégico laboral, asimismo, sirvan como referencia y guía para nuevas investigaciones.

CAPITULO ÚNICO: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presentación de los resultados se realiza mediante el análisis descriptivo por cada variable, primero respecto a la variable desarrollo de capacidades y segundo sobre la variable valor del talento humano.

Para lo cual, se han elaborado tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, así como, la determinación de los gráficos y sus respectivas interpretaciones, analizados de acuerdo a los baremos establecidos por el investigador, que aparecen en la sección: Criterios para manejo de resultados del proyecto de investigación; cuyos resultados muestran el nivel del comportamiento de las variables e indicadores del estudio. Asimismo, para lograr una mejor interpretación de cada variable, se ha generado un análisis específico de los indicadores y sub indicadores, de tal forma que la información que se muestra sea de fácil comprensión.

Finalmente, se realiza la validez y comprobación de la hipótesis, resultados que han permitido un análisis general y específico de la discusión, la formulación de las conclusiones y recomendaciones pertinentes de la investigación; así como, la elaboración de la propuesta técnica, un proyecto, que atenderá los puntos críticos encontrados en el presente estudio.

1. Resultados variable desarrollo de capacidades

1.1 Desarrollo profesional

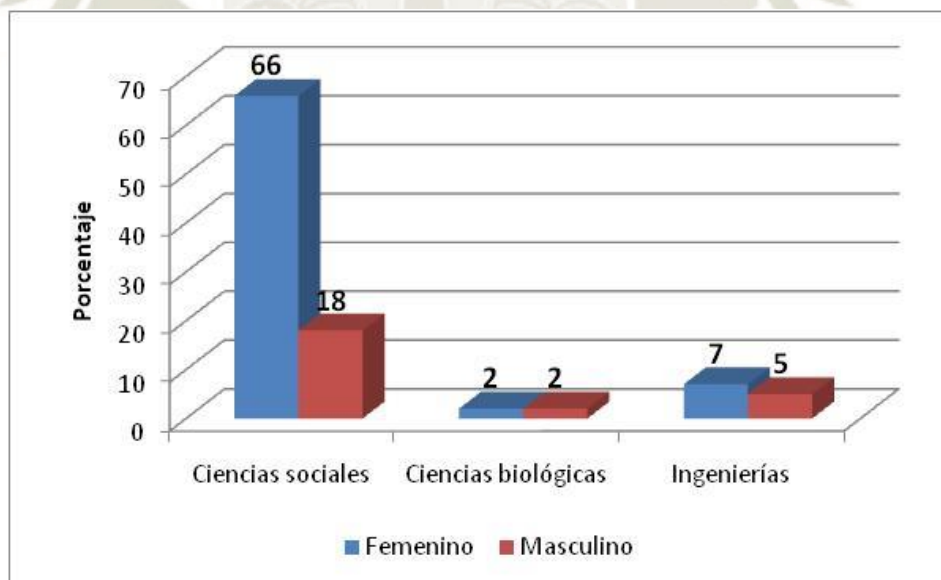
1.1.1 Perfil general de las unidades de estudio

Tabla 1
Áreas profesionales por género

Áreas profesionales	Femenino		Masculino		Total	
	f	%	f	%	f	%
Ciencias sociales	40	66	11	18	51	85
Ciencias biológicas	1	2	1	2	2	3
Ingenierías	4	7	3	5	7	12
Total	45	75	15	25	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 1
Áreas profesionales por género



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Como se observa en la tabla y el gráfico 1, la población de estudio se compone por el 75% (45) del género femenino y el 25% (15) del género masculino. De otro lado, se puede determinar que todas las unidades de estudio, hombres y mujeres, son profesionales en diferentes carreras, siendo importante la tendencia de estudios en el área de las ciencias sociales que representa un 66% de mujeres y el 18% de hombres, que considera las

profesiones de contador, administrador de empresas, trabajo y asistente social, abogado, psicólogo, sociólogo, comunicador social, docente, relacionista industrial y relacionista público. Seguido por las carreras de las ingenierías (Ingeniería civil, ingeniería comercial, ingeniero de sistemas, e ingeniería de industrias alimentarias), en las cuales las mujeres representan un 7% y los hombres un 5%. Encontrando un menor porcentaje de profesionales en el área de las ciencias biológicas (Nutricionista y Obstetra).

Lo que se puede inferir, que hombres y mujeres son profesionales y tienen un perfil apto para la demanda laboral de las diferentes empresas e instituciones del entorno local y nacional, destacándose el alto porcentaje de mujeres preocupadas por mejorar su nivel profesional, la cual responde al nuevo modelo familiar y a las tendencias globales que consideran, que tanto mujeres y hombres tienen la oportunidad de trabajar para lograr un mejor estatus social e igualdad de condiciones socioeconómica.

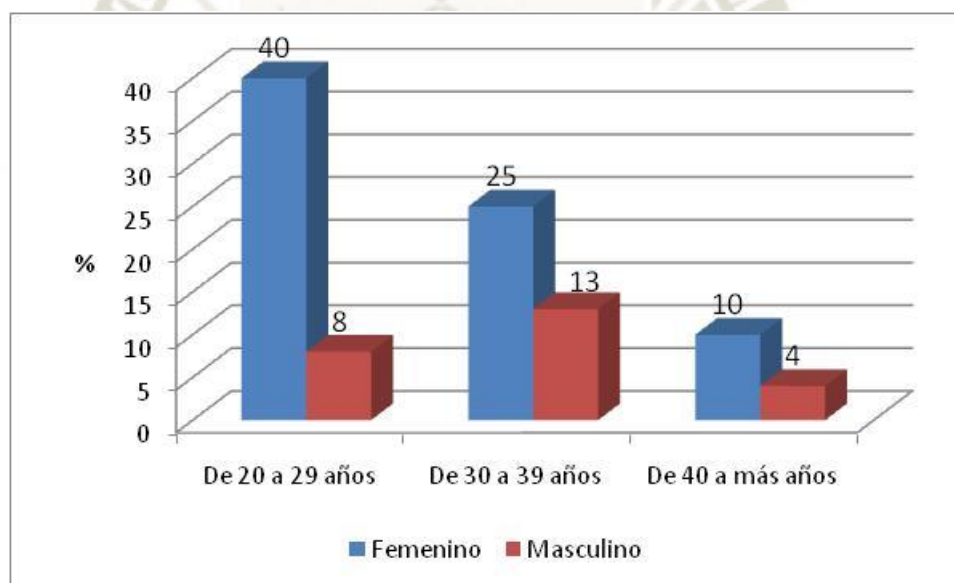


Tabla 2
Edad laboral por genero

Edad agrupada	Género				Total	
	Femenino		Masculino		f	%
	f	%	f	%		
De 20 a 29 años	24	40	5	8	29	48
De 30 a 39 años	15	25	8	13	23	38
De 40 a más años	6	10	2	4	8	14
Total	45	75	15	25	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 2
Edad laboral por género



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

De la tabla y el gráfico 2, se observa que la población de estudio se distribuye en tres grupos de edad laboral por género, de los cuales, el primer rango reconoce al grupo de profesionales jóvenes hombres y mujeres (entre los 20 a 29 años) que están insertados en el mercado laboral, con uno o dos años de experiencia y en una etapa de probar opciones laborales, quienes representan el mayor porcentaje de los profesionales en estudio (48%). El segundo rango, va entre los 30 a 39 años de edad, grupo de profesionales que tienen un mayor tiempo de experiencia laboral y comprenden un 38% de los profesionales; por

último, el tercer rango está representado por los profesionales de 40 a más años de edad, y que solo son el 14% (un total de 6 mujeres y 2 varones).

Es decir, que de acuerdo a los resultados antes señalados, se encuentra que la población con mayores oportunidades y demanda laboral en la actualidad, son los profesionales que se encuentran en los grupos de 20 a 29 años y los de 30 a 39 años de edad; asimismo se observa que, en los tres grupos de edad, las mujeres tienen un alto nivel de inserción laboral.

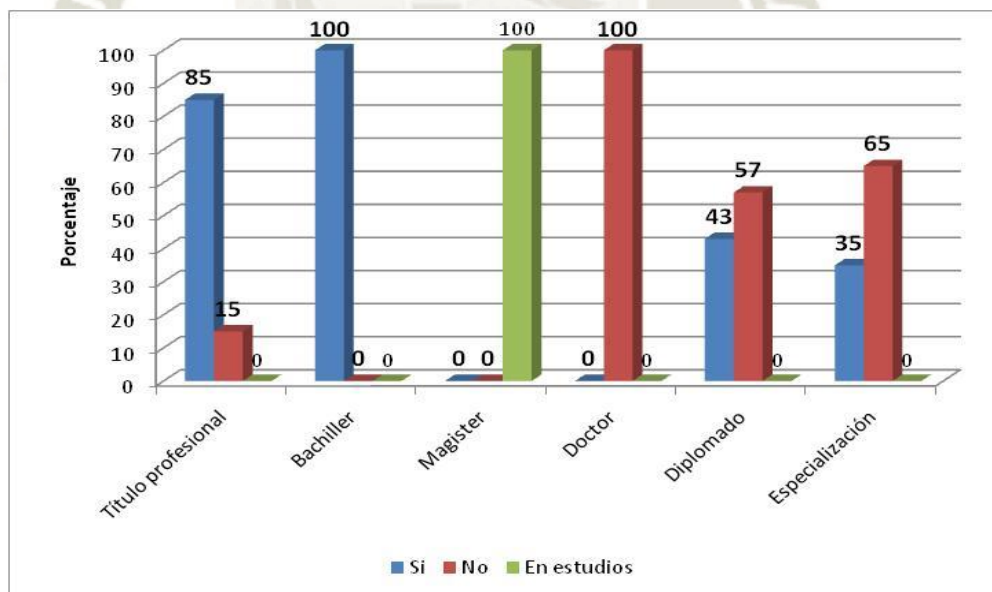


Tabla 3
Nivel de formación académica

Nivel académico	Si		No		En estudios		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Título profesional	51	85	9	15	0	0	60	100
Bachiller	60	100	0	0	0	0	60	100
Magister	0	0	0	0	60	100	60	100
Doctor	0	0	60	100	0	0	60	100
Diplomado	26	43	34	57	0	0	60	100
Especialización	21	35	39	65	0	0	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 3
Nivel de formación académica



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

De la tabla y el gráfico 3, se puede observar que los niveles de formación académica del total de las unidades de estudios, se consideran como un perfil bueno, porque el 100% tienen bachillerato y están estudiando maestría, tanto hombres como mujeres cuyas edades van entre los 23 y 54 años. Siendo importante, que el 85% han logrado obtener el título profesional, un 43% tienen estudios de diplomados, y un 35% han realizado una doble especialización.

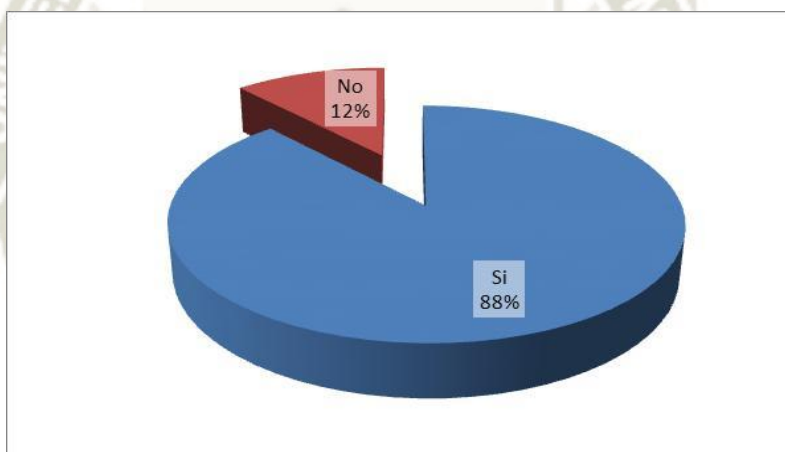
1.1.2 Oportunidad laboral

Tabla 4
Buenas oportunidades laborales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si tienen	53	88
No tienen	7	12
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 4
Buenas oportunidades laborales



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

En cuanto a la tabla y el gráfico 4, respecto al ítem oportunidad laboral, en general se puede determinar que los profesionales si tienen buenas oportunidades laborales, por lo que, se puede deducir que en el ámbito regional se cuenta con oportunidades para insertarse al mercado laboral en un 88%. En cambio, el 12 % consideran que no las tienen.

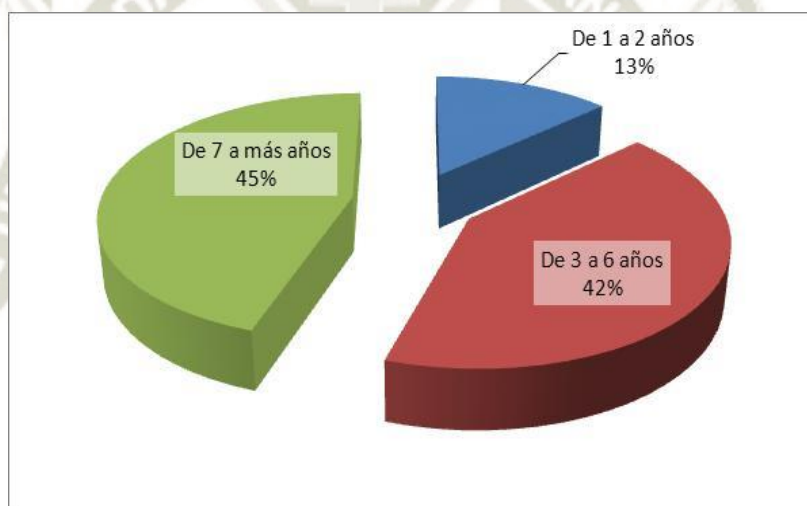
Esta situación, se asocia con los resultados hallados en los grupos de edad laboral (Tabla 2), de lo cual se desprende dos aristas, uno, depende el rango de edad en que se encuentra la población objetivo para obtener mayores opciones, es decir, a menor edad mayores posibilidades laborales; y dos, existe un buen número del grupo joven que están probando diferentes oportunidades para contar con experiencia laboral, lo que permite insertarse en una oportunidad laboral inmediateista para lograr ingresos eventuales.

Tabla 5
Tiempo que labora

Años agrupados	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 años	8	13
De 3 a 6 años	25	42
De 7 a más años	27	45
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 5
Tiempo que labora



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Con relación a la tabla y gráfico 5, el mayor número de las unidades de estudio en cuanto al tiempo que laboran y que cuentan con una mayor experiencia, están incluidos en el grupo de 7 a más años de tiempo laboral, que representa el 45%; seguido del grupo que tienen entre 3 a 6 años de servicio laboral, y solo el 12% los que cuentan con 1 a 2 años de trabajo.

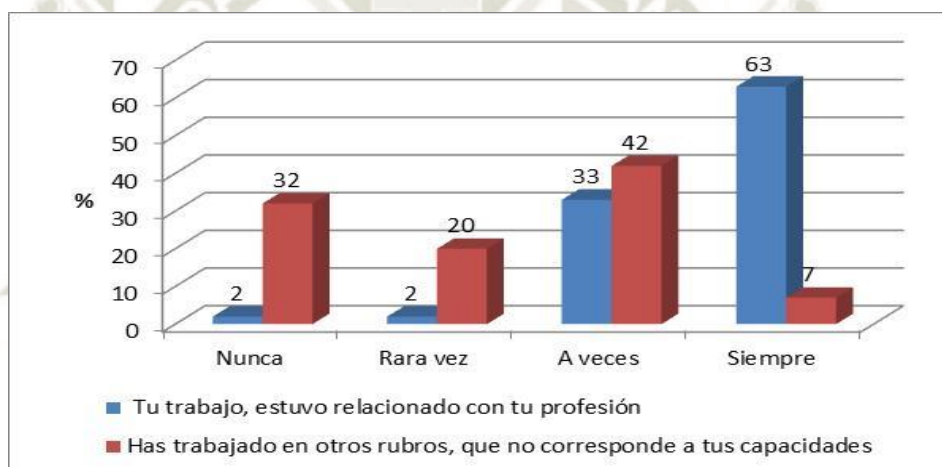
Lo que demuestra, que más del 80% de los colaboradores, tienen un buen nivel de experiencia y practica en la carrera profesional y laboral.

Tabla 6
Estado laboral

Ítems / Alternativa	Nunca		Rara vez		A veces		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Tu trabajo, estuvo relacionado con tu profesión	1	2	1	2	20	33	38	63	60	100
Has trabajado en otros rubros, que no corresponde a tus capacidades.	19	32	12	20	25	42	4	7	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 6
Estado laboral



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Para la tabla y el gráfico 6, los resultados nos muestran el estado laboral de los profesionales, en cuanto si su trabajo estuvo relacionado con su profesión, señalando que siempre estuvo relacionado el 63%, a veces el 33%, y un 4% rara vez y nunca. Con relación, si han trabajado en otros rubros que no corresponden a sus capacidades, señalan que a veces 42%, nunca el 32%, rara vez el 20%, y siempre solo el 7%. Condiciones, que dependen sobre todo, de la edad del colaborador, el tipo de ocupación y el nivel de relación que se establece con la organización.

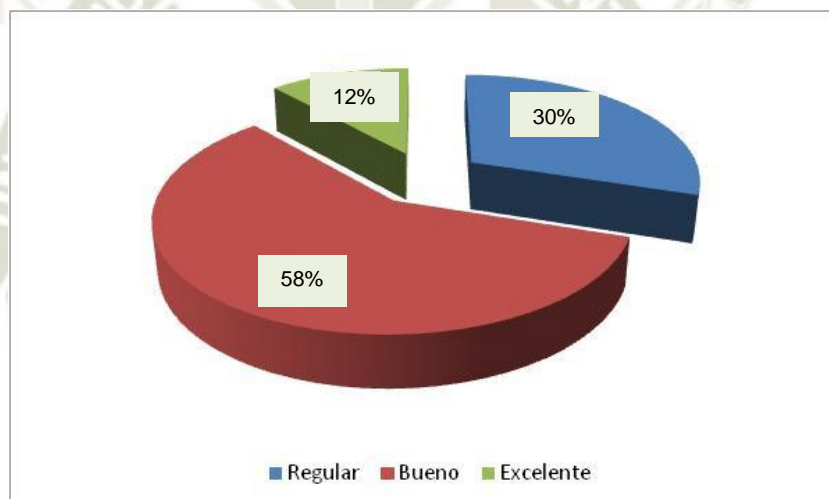
Resumiendo, se puede resaltar que el 37% de profesionales tuvieron un trabajo que no estuvo relacionado con su profesión; y que el 69% del total de ellos, están trabajando en rubros que no corresponden a sus capacidades. Confirmando que, las instituciones en una mayoría no realizan una evaluación de competencias laborales para la contratación y asignación de puesto de acuerdo a las capacidades personales y profesionales.

Tabla 7
Oportunidades laborales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	18	30
Bueno	35	58
Excelente	7	12
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 7
Oportunidades laborales



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y el gráfico 7, hacen un resumen del sub indicador oportunidades laborales, y se observa que en el mercado laboral local existe buenas oportunidades para los profesionales en un 58%, y que el 30% se encuentran en un nivel regular de ubicar buenas opciones, y que sólo el 12% se sienten satisfechos, o califican como excelente las oportunidades que el mercado y las empresas les ofrecen.

Comparando estos resultados con el estado laboral (Tabla 6), se concluye que un 70% de profesionales consideran que existen buenas oportunidades laborales, aunque estas no estén relacionadas a su especialidad. Por otro lado, existe la urgente necesidad de atender las preocupaciones del 30% de profesionales, que se sienten regularmente satisfechos y que no encuentran adecuadas oportunidades laborales, a pesar del tiempo que están laborando o el nivel profesional que estos han logrado.

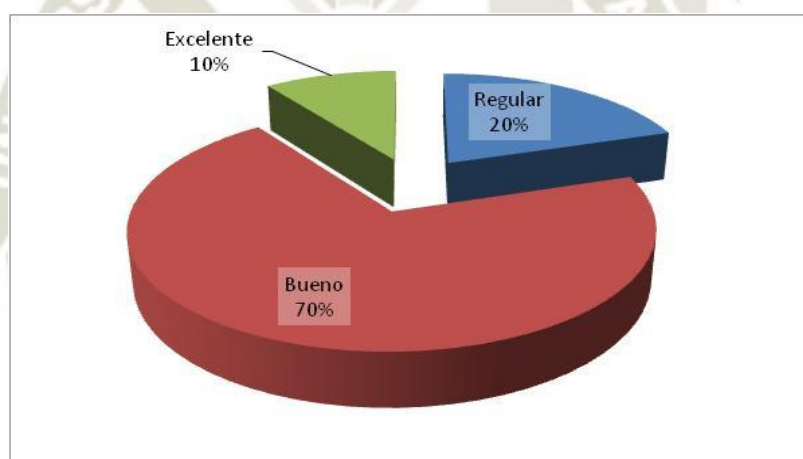
1.1.3 Competencias laborales

Tabla 8
Responsabilidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	12	20
Bueno	42	70
Excelente	6	10
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 8
Responsabilidad



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 8, muestra los resultados de la competencia laboral responsabilidad que está relacionada con el perfil personal, la cual tiene que ver, con asumir la autoría de las propias acciones y sus consecuencias. En tal sentido, se demuestra que en un 70% de profesionales en estudio, presentan un nivel bueno en relación al área de responsabilidad, la cual es una de las competencias profesionales de cómo crear hábitos, dar prioridad al trabajo, apurar los plazos del cumplimiento de sus compromisos, se preocupa por el trabajo de los demás y por sí mismo, sabe que seguir las normas es la mejor forma de conseguir un resultado, y dedica tiempo para mejorar su trabajo. Por otro lado, un 20% tienen condiciones de responsabilidad regular, y el 10% tiene un nivel excelente.

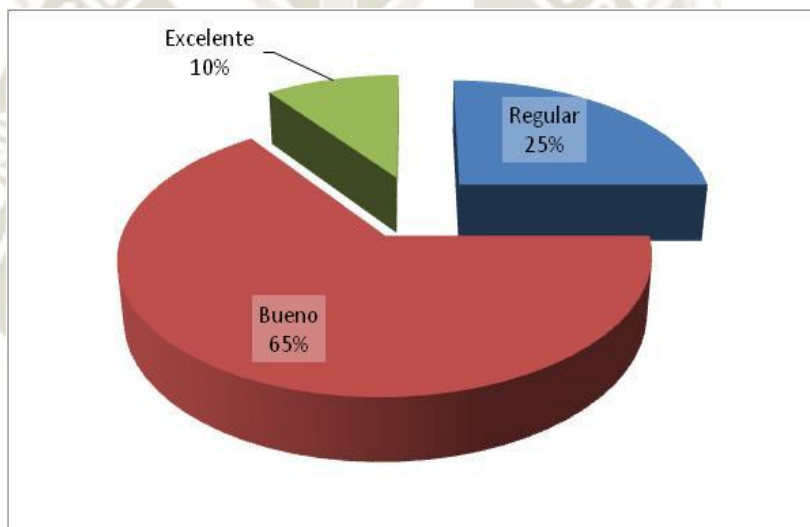
Que en opinión de algunos autores, a esta competencia le atribuyen una significancia importante, lo cual calza con el alto nivel que presentan los profesionales en estudio.

Tabla 9
Autogestión

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	15	25
Bueno	39	65
Excelente	6	10
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 9
Autogestión



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

En cuanto a la tabla y el gráfico 9, respecto a la competencia de autogestión, que se refiere a la capacidad para gestionar la acción con éxito; los resultados demuestran, que los profesionales tienen un nivel bueno (65%), lo que resalta que siempre se organizan en el trabajo para rendir más, pueden apoyar a resolver dudas de los compañeros de trabajo, tratan de cumplir sus tareas en el tiempo designado, y a veces sienten que les falta tiempo.

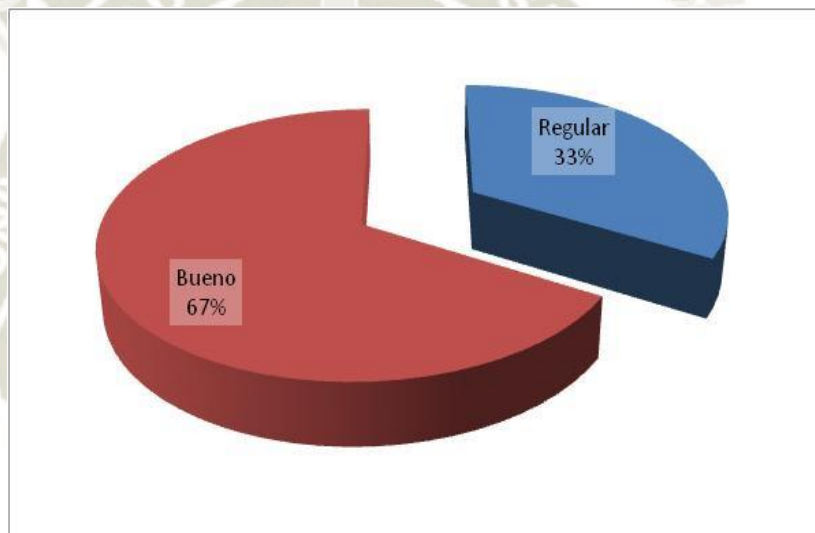
Asimismo, se encuentran profesionales con un nivel regular (25%) los cuales logran aplicar algunas de las características señaladas; y un 10% tienen una autogestión en un nivel de excelente.

Tabla 10
Liderazgo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	20	33
Bueno	40	67
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 10
Liderazgo



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 10, se refiere a la competencia de liderazgo, una de las competencias laborales consideradas importantes, toda vez que tiene que ver con las habilidades que cuentan los profesionales para la gestión de grupo e interés de ejercer la posición de líder.

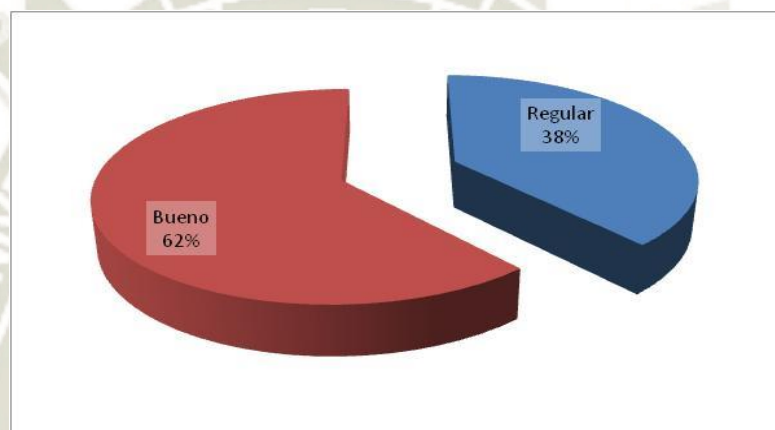
El estudio demuestra que el 67% de los estudiantes de la maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos es buena, y en un 33% es regular. Es decir, del cien por ciento de los profesionales se tiene más del 50% que pueden desarrollar acciones de liderazgo.

Tabla 11
Motivación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	23	38
Bueno	37	62
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 11
Motivación



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

En la tabla y gráfico 11, los resultados que se pueden percibir es sobre la competencia de motivación de los profesionales en estudio, referido a la orientación de éxito en los objetivos y orientación profesional en relación al grupo laboral. Observando que, del total de las unidades de estudio, el 62% tienen un nivel bueno, quienes se pueden ubicar en la escala “C” (nivel bueno), considerada por Alles¹ entre el rango del 54 al 69%, y presentan características personales, como: intentan que su trabajo sobresalga sobre el de otros, prefieren metas realistas y accesibles, comparan su trabajo con el de otros para mejorar sus resultados, no les gusta el trabajo rutinario, es competitivo.

Por otro lado, se tiene profesionales con un nivel regular (38%), según la misma autora, se ubicarían en la escala “D” (nivel mínimo o insatisfactorio) de 25 a 53% de significancia como competencia. Tomando en cuenta, que las otras escalas establecidas por la autora, son: A = nivel óptimo o excelente de 85 al 100%, y B = muy bueno de 70 al 84%.

¹ Alles, M. (2009). Construyendo talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Ed. Buenos Aires – Gránica S.A. P.80

Tabla 12
Inteligencia social

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Insuficiente	4	7
Regular	36	60
Bueno	19	32
Excelente	1	1
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 12
Inteligencia social



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 12, presentan los resultados de la competencia inteligencia social, que según la Bolsa de trabajo virtual Computrabajo, es evaluar la capacidad de contar y mostrar un conjunto de estrategias para la interacción y la relación con otras personas. Desde este punto de vista, encontramos que el 60% de profesionales tienen un nivel regular; el 32% un nivel bueno y el 7% llega a un nivel insuficiente, valores que se deben tomar en cuenta, entendiendo que a los profesionales les cuesta saber cómo comportarse en algunas situaciones sociales, son muy claros al expresarse aunque pueda ofender a alguien, le incomoda decir cosas buenas de sí mismo, con algunas personas se nota fuera de lugar, o su comportamiento varía mucho en función con quién se comunica.

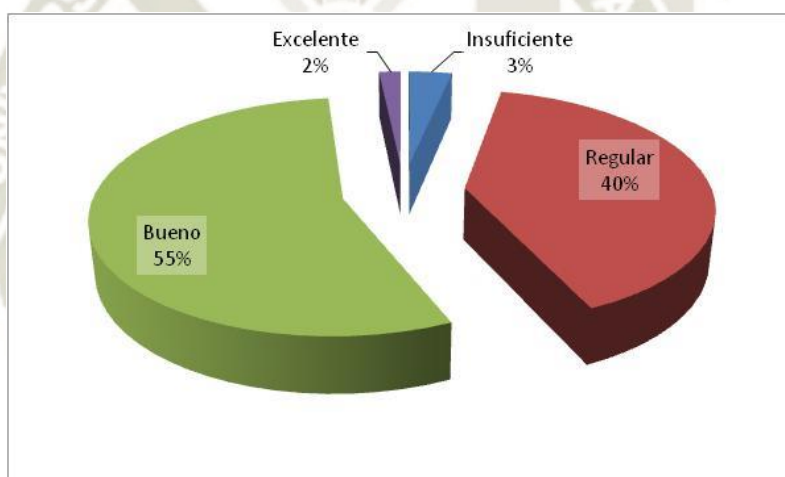
Lo que resalta, es que solo el 1% de profesionales logran un nivel excelente en esta competencia, significando que habría que trabajar más sobre esta área.

Tabla 13
Autonomía

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Insuficiente	2	3
Regular	24	40
Bueno	33	55
Excelente	1	2
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 13
Autonomía



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Para la tabla y gráfico 13, se presenta los resultados de la competencia autonomía, la misma que refleja la capacidad para desenvolverse de forma autónoma en distintos entornos. Observando que, el mayor porcentaje de los profesionales están en el nivel bueno (55%) de autonomía, lo que significa que pueden resolver sus problemas solos, tratan de compartir las decisiones aunque sea quien finalmente las tome, se sienten más cómodo trabajando solo que en grupo, toman sus decisiones según lo que creen aunque otros piensen otra cosa. Pero no necesariamente es positivo el comportamiento que se encuentra en el grupo de estudio, porque puede demostrarse que estamos frente a un comportamiento individualista.

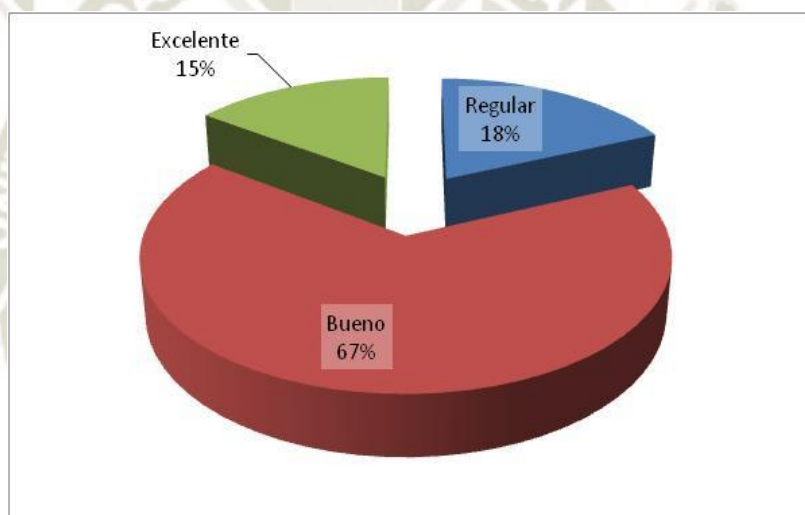
Por otro lado, encontramos un grupo que se ubican en el nivel de regular (40%), el 3% en insuficiente y el 2% en el nivel de excelente.

Tabla 14
Arbitraje

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	11	18
Bueno	40	67
Excelente	9	15
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 14
Arbitraje



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 14, muestran los resultados sobre el área de arbitraje, es decir la capacidad para buscar acuerdos entre personas; donde se determina un nivel bueno (67%), y un nivel regular en un 18%.

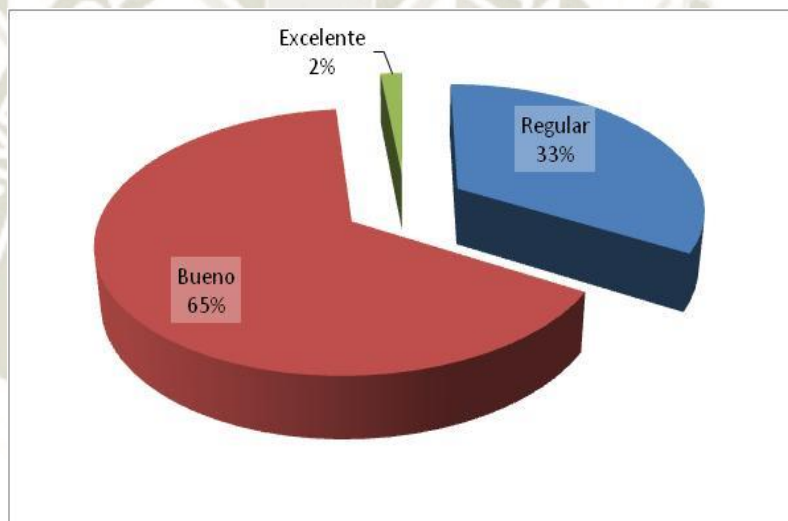
Es en esta única área con relación al rendimiento laboral, donde los profesionales muestran un alto porcentaje de excelente (15%), desarrollando características como: firmes en sus planteamientos, aunque le tome más tiempo prefieren tomar decisiones que todos apoyen, aceptan las opiniones por muy opuestas a las suyas, consideran lo que dicen otras personas aunque no les tenga simpatía, hablan al último en las reuniones para escuchar todas las opiniones.

Tabla 15
Cooperación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	20	33
Bueno	39	65
Excelente	1	2
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 15
Cooperación



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

En la tabla y gráfico 15, se muestra los resultados del área de cooperación relacionada al rendimiento laboral, la misma que, tiene que ver con el grado en el que el individuo se muestra dispuesto a colaborar o aportar valor al grupo. Encontrando un nivel bueno en un 65%, un nivel regular del 33%, y el 2% de excelente.

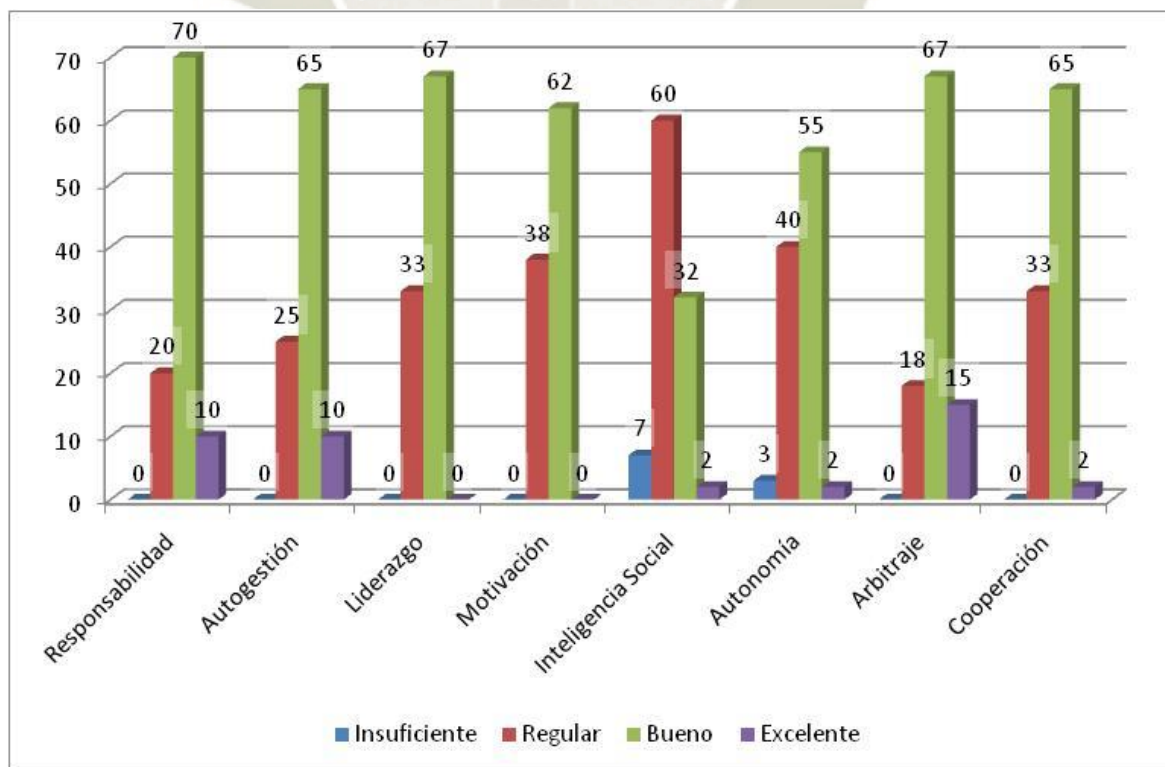
Demostrando que los profesionales en estudio, ofrecen sus esfuerzos en beneficio de la institución, aunque el mérito no sea reconocido, y en este caso se da la figura de aprovechamiento de su trabajo, y por tanto, piensan que cada uno se debe ocuparse de lo suyo; pero buscan tiempo para resolver una consulta, dosifican la información para no perjudicarse y comparten la información sobre sus tareas con todos.

Tabla 16
Competencias laborales

Competencias / Nivel	Insuficiente		Regular		Bueno		Excelente		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Responsabilidad	0	0	12	20	42	70	6	10	60	100
Autogestión	0	0	15	25	39	65	6	10	60	100
Liderazgo	0	0	20	33	40	67	0	0	60	100
Motivación	0	0	23	38	37	62	0	0	60	100
Inteligencia Social	4	7	36	60	19	32	1	2	60	100
Autonomía	2	3	24	40	33	55	1	2	60	100
Arbitraje	0	0	11	18	40	67	9	15	60	100
Cooperación	0	0	20	33	39	65	1	2	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 16
Competencias laborales



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 16, muestran el análisis y los resultados de las distintas áreas de las competencias personales/profesionales relacionadas con el rendimiento laboral de las unidades de estudio. Observando que en siete áreas: responsabilidad, autogestión, liderazgo, motivación, autonomía, arbitraje y cooperación tienen un nivel de bueno respectivamente que van entre los 55% al 70%; y en segundo lugar, tienen que ver con las áreas de nivel regular que van desde el 18% hasta el 60%, destacando que dentro las ocho áreas la que presenta mayor tendencia es la de inteligencia social.

Comparando los niveles extremos, encontramos tres áreas específicas: responsabilidad, autogestión y arbitraje con mayores porcentajes en el nivel de excelente, que superan el nivel de insuficiente. Y las áreas de inteligencia social y autonomía se encuentran en el nivel de insuficiente, superando los porcentajes del nivel de excelente. Por lo tanto, es en estas áreas donde se debiera poner mayor atención, trabajar y diseñar planes individuales de desarrollo (PID) en cuanto a capacidades profesionales y personales.

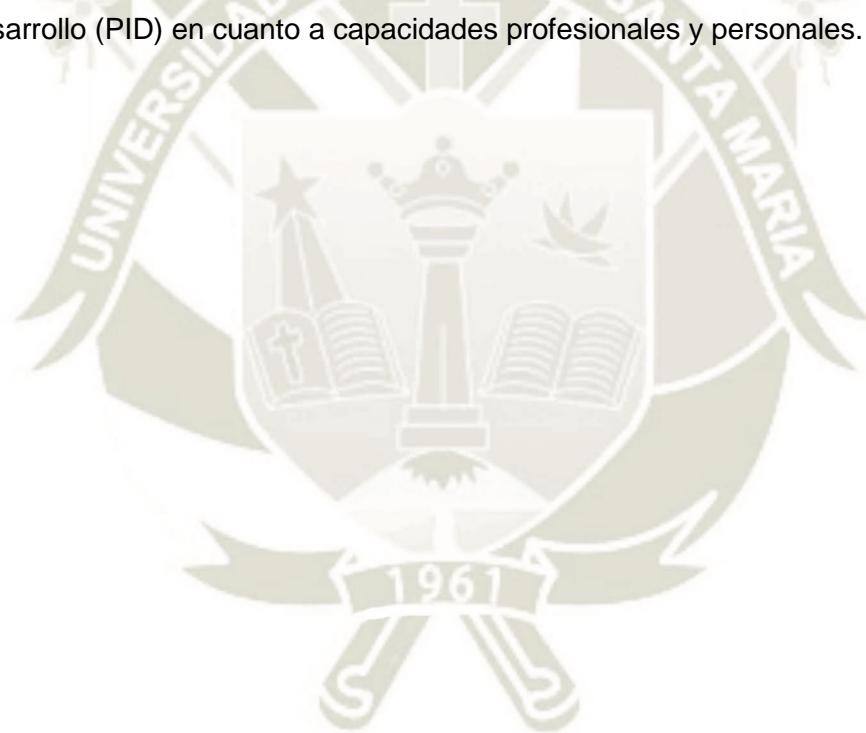


Tabla 17

Mapeo de las áreas de competencias laborales

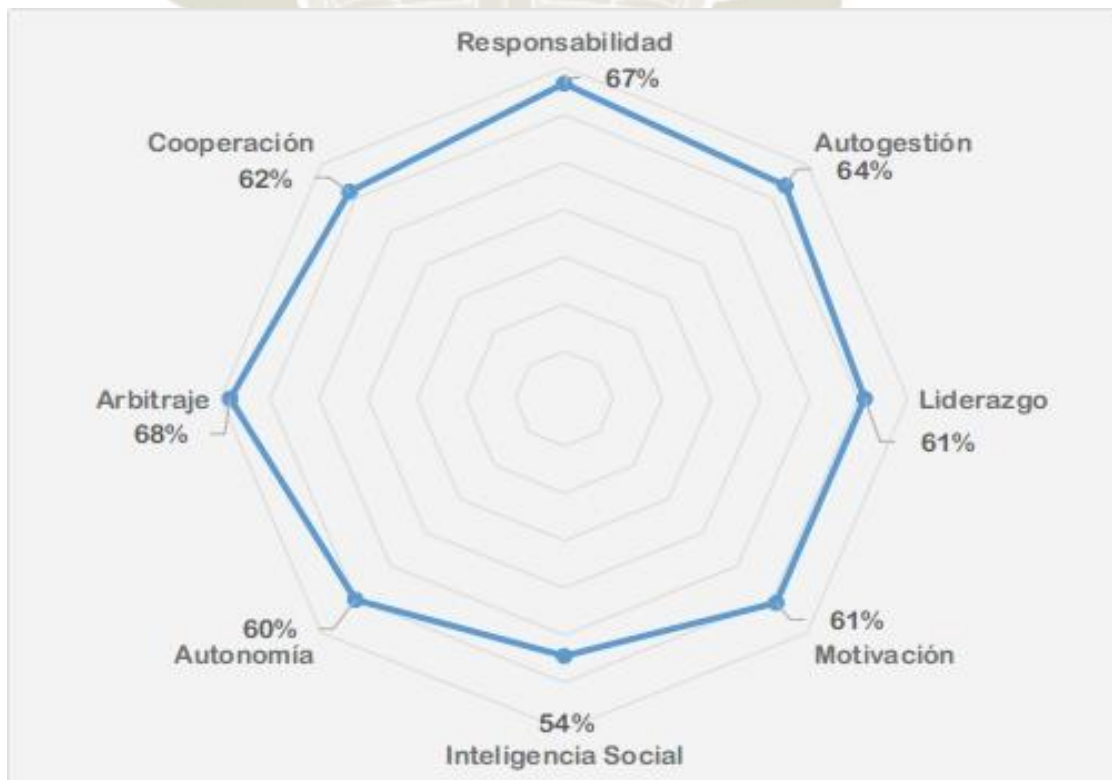
Áreas	Ponderado *	Porcentaje
Responsabilidad	3.3	67
Autogestión	3.2	64
Liderazgo	3.1	61
Motivación	3.1	61
Inteligencia Social	2.7	54
Autonomía	3.0	60
Arbitraje	3.4	68
Cooperación	3.1	62

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

(*) Es el valor promedio del total de respuestas de cada área.

Gráfico 17

Mapeo de las áreas de competencias laborales



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y el gráfico 17, presentan el mapeo de las áreas de competencias laborales de los 60 profesionales en estudio que laboran en diferentes instituciones, aquí se muestra claramente la tendencia en que se ubican cada una de las competencias, notándose que en su mayoría se encuentran en un nivel bueno y sus valores van entre el 54% y 68%; lo cual encaja perfectamente en la escala “C” (nivel bueno) que determina Martha Alles para la evaluación del desempeño. Encontrándose una relativa diferencia con los resultados del gráfico 16, toda vez que aquí no se aplica un análisis utilizando los baremos determinados para el estudio; sino se trabaja a partir de los valores promedios (ponderado) obtenidos por cada competencia, definiendo de esta manera los porcentajes del perfil personal por áreas.

Es así que de las ocho áreas en análisis, se muestra que la competencia de arbitraje tiene el más alto porcentaje (68%), seguido de las competencias de responsabilidad (67%), autogestión (64%), cooperación (62%), liderazgo y motivación (cada una representan el 61%); y las áreas con porcentajes más bajos, son las de autonomía e inteligencia social, la última señalada representa un 54%.

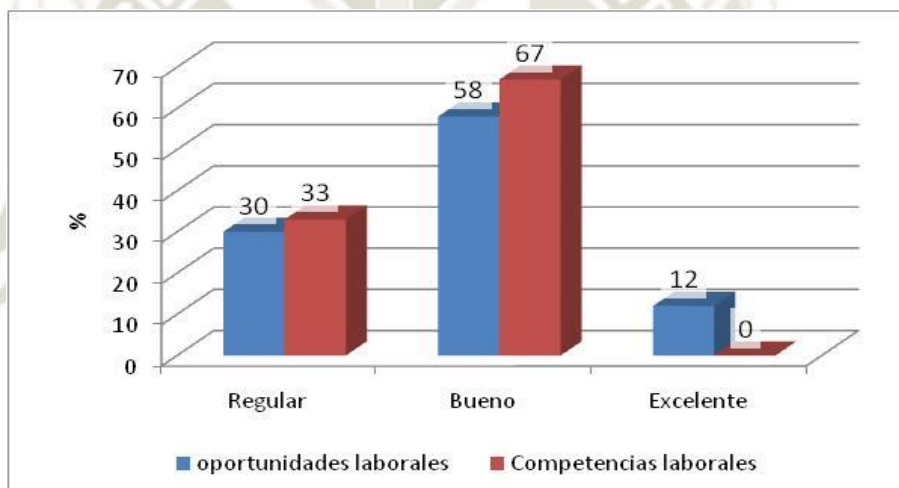
Frente a este panorama del mapeo, es imprescindible señalar que las organizaciones y los especialistas deben tomar atención en desarrollar más las áreas de autonomía e inteligencia social, para mejorar los perfiles de los profesionales, aunque también es necesario incrementar el nivel de las otras áreas.

Tabla 18
Desarrollo profesional

Nivel	Oportunidades laborales		Competencias laborales	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Regular	18	30	20	33
Bueno	35	58	40	67
Excelente	7	12	0	0
Total	60	100	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 18
Desarrollo profesional



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

En la tabla y gráfico 18, se determina el comportamiento del indicador desarrollo profesional, donde se demuestra que un grupo de profesionales presentan un buen nivel en cuanto al perfil profesional y a oportunidades laborales (58%), pero logran un mejor porcentaje en cuanto a las competencias laborales (67%); por otro lado, existe un segundo grupo que presentan un nivel regular en los componentes señalados, logrando un 30% en oportunidades laborales y un 33% en el resultado de sus competencias laborales.

Sin embargo, hay que resaltar, que encontramos un grupo que tiene excelentes oportunidades laborales (12%), pero no son sobresalientes en sus competencias laborales. Asimismo, se puede aducir que un tercio de profesionales requieren de mejorar sus condiciones profesionales, para lograr un mejor éxito laboral.

1.2 Desarrollo personal

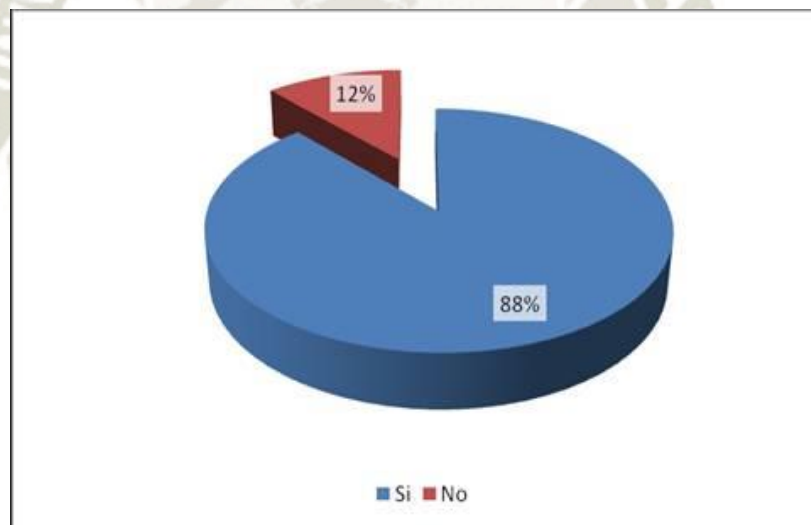
1.2.1 Inserción laboral

Tabla 19
Inserción laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si están insertados	53	88
No están insertados	7	12
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 19
Inserción laboral



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Según la tabla y gráfico 19, respecto a la inserción laboral, los resultados demuestran que el 88% de los profesionales están actualmente laborando, y un 12% no cuentan con un centro laboral al momento del levantamiento de la información.

En el porcentaje de los que no están laborando, se ubican los diferentes grupos laborales establecidos anteriormente, y profesionales tanto hombres como mujeres.

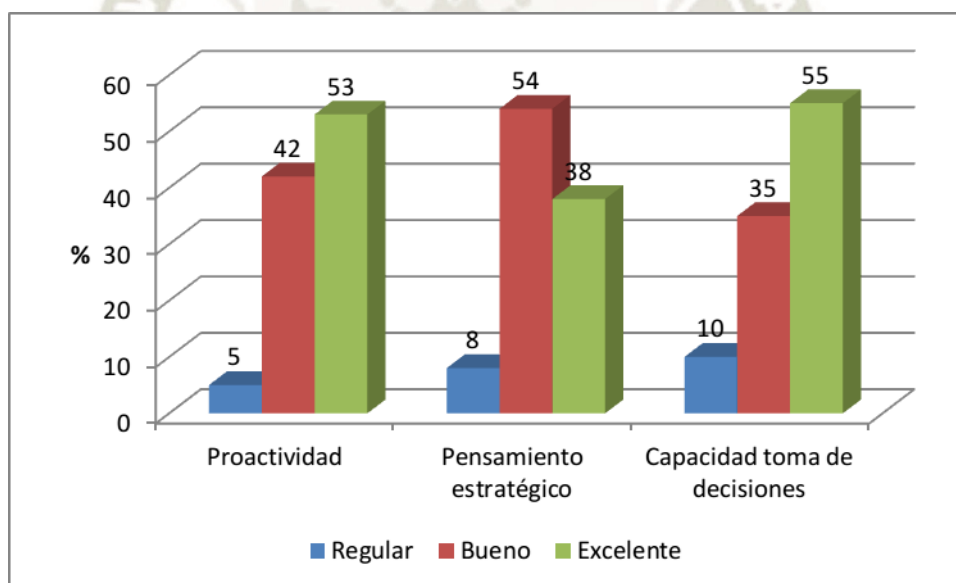
1.2.2 Habilidades personales

Tabla 20
Habilidades personales

Nivel	Proactividad		Pensamiento estratégico		Capacidad toma de decisiones	
	f	%	f	%	f	%
Regular	3	5	5	8	6	10
Bueno	25	42	32	54	21	35
Excelente	32	53	23	38	33	55
Total	60	100	60	100	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 20
Habilidades personales



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 20, demuestran los resultados de las habilidades personales en cuanto a tres áreas principales, donde se nota que los profesionales desarrollan excelentes niveles de capacidad para la toma de decisiones (55%) y de proactividad (53%); así como el 54% muestran buenos niveles respecto al área de pensamiento estratégico.

Sin embargo, sumando las tres áreas se ubica un 23% de profesionales que se encuentran en un nivel regular, situación que se debiera atender con el diseño de planes de mejora.

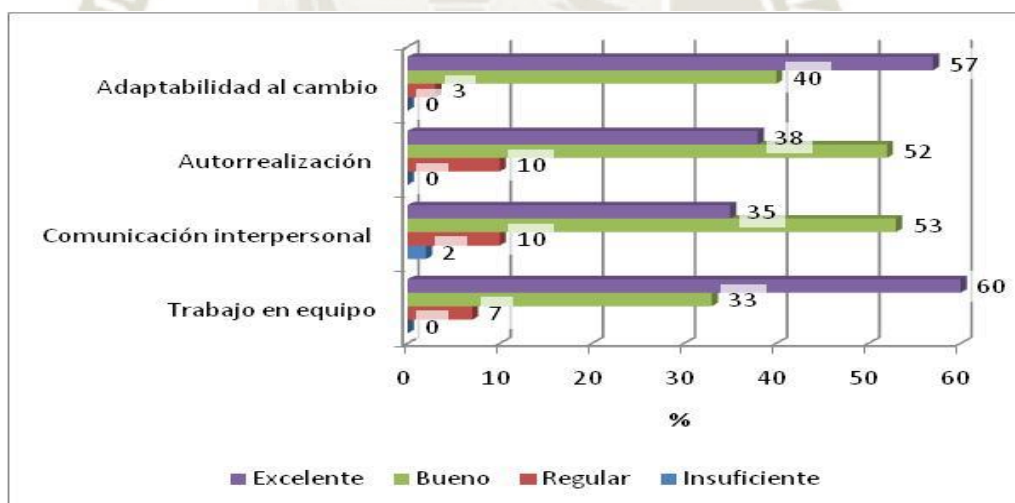
1.2.3 Habilidades interpersonales e intrapersonales

Tabla 21
Habilidades interpersonales e intrapersonales

Nivel	Trabajo en equipo		Comunicación interpersonal		Autorrealización		Adaptabilidad al cambio	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Insuficiente	0	0	1	2	0	0	0	0
Regular	4	7	6	10	6	10	2	3
Bueno	20	33	32	53	31	52	24	40
Excelente	36	60	21	35	23	38	34	57
Total	60	100	60	100	60	100	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 21
Habilidades interpersonales e intrapersonales



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

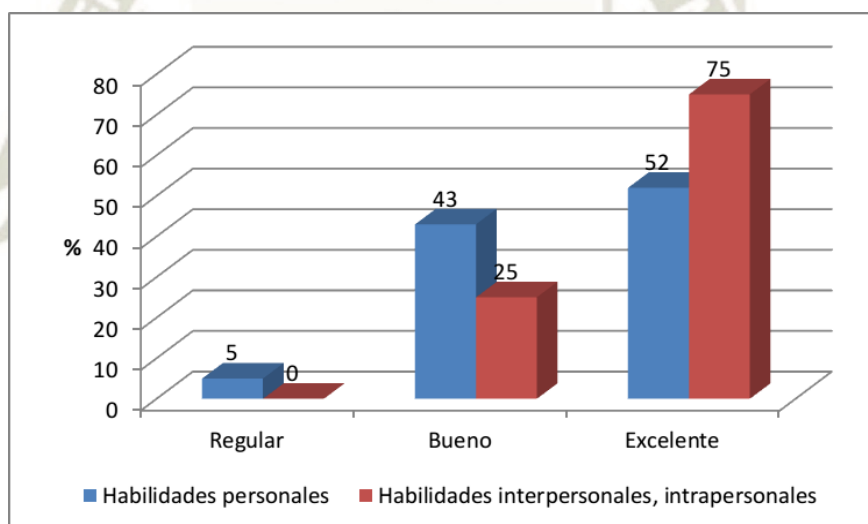
En la tabla y gráfico 21, se observa el comportamiento de las habilidades interpersonales (trabajo en equipo, comunicación) e intrapersonales (autorrealización, adaptabilidad al cambio) de las unidades de análisis, al comparar las áreas de estudio, se observa que los profesionales muestran mejores actitudes para el trabajo en equipo, logrando un nivel de excelente (60%), lo mismo pasa, con la adaptabilidad al cambio logrando un 57%; por otro lado, las áreas que califican como un nivel de bueno, son las actitudes de autorrealización (52%) y comunicación interpersonal (53%); aunque también se encuentra un comportamiento regular en cada una de ellas, con el 3, 7 y 10% respectivamente.

Tabla 22
Desarrollo personal

Nivel	Habilidades personales		Habilidades interpersonales, intrapersonales	
	f	%	f	%
Regular	3	5	0	0
Bueno	26	43	15	25
Excelente	31	52	45	75
Total	60	100	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 22
Desarrollo personal



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 22, muestran los resultados del indicador desarrollo personal, donde el comportamiento de un grupo de profesionales, logran un nivel excelente en cuanto a las habilidades personales (52%), interpersonales e intrapersonales en un 75%.

Y un segundo grupo, alcanzan un nivel bueno, siendo las habilidades personales las que logran un mayor porcentaje (43%), es decir en las habilidades de proactividad, pensamiento estratégico y capacidad para la toma de decisiones; mientras que, en las habilidades interpersonales e intrapersonales logran un 25%, relacionado con el trabajo en equipo, comunicación, adaptabilidad al cambio y autorrealización.

Tabla 23
Desarrollo de capacidades

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	44	73
Excelente	16	27
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 23
Desarrollo de capacidades



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Finalmente, la tabla y gráfico 23, presentan los resultados de la variable desarrollo de capacidades, que se relaciona con dos (2) indicadores: desarrollo profesional y desarrollo personal. En resumen, los profesionales en estudio muestran un alto desarrollo de capacidades o nivel bueno (73%); y un excelente desarrollo de capacidades en un 27%.

Lo que comprueba, que en dos tercios de los profesionales sostienen niveles eficientes para desarrollar aptitudes, competencias y habilidades exitosas; asimismo, pueden lograr buenos niveles de desempeño y productividad laboral en las diferentes organizaciones.

2. Resultados variable valor del talento humano

2.1 Reconocimiento del potencial humano

Tabla 24
Puesto según potencialidades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	14
A veces	26	43
Siempre	26	43
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 24
Puesto según potencialidades



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

En la tabla y gráfico 24, se observa los resultados en cuanto al puesto según potencialidades, resaltando que las entidades en su mayoría contratan al personal, a veces de acuerdo a los requerimientos profesionales para el puesto (43%) y siempre toman un personal considerando sus potencialidades en un 43%. Asimismo, se encuentra que en un 14% de profesionales son incorporados a las instituciones sin considerar nunca sus potencialidades.

En tal sentido, se puede afirmar que casi dos tercios de los profesionales insertados en los centros laborales, no tienen un reconocimiento de su potencial personal y profesional.

Tabla 25
Participación en toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	19
A veces	32	53
Siempre	17	28
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 25
Participación en toma de decisiones



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Los resultados de la tabla y gráfico 25, muestran el comportamiento de la participación en la toma de decisiones de los colaboradores en las instituciones que laboran, donde se nota que el 53% participan a veces en la toma de decisiones en cuanto al rol de sus actividades laborales y propuesta institucional; por otro lado, se encuentra un 28% de colaboradores que siempre participan, posiblemente por estar colocados en un puesto de jerarquía; y el 19% nunca tienen esta opción o no son considerados en la toma de decisiones.

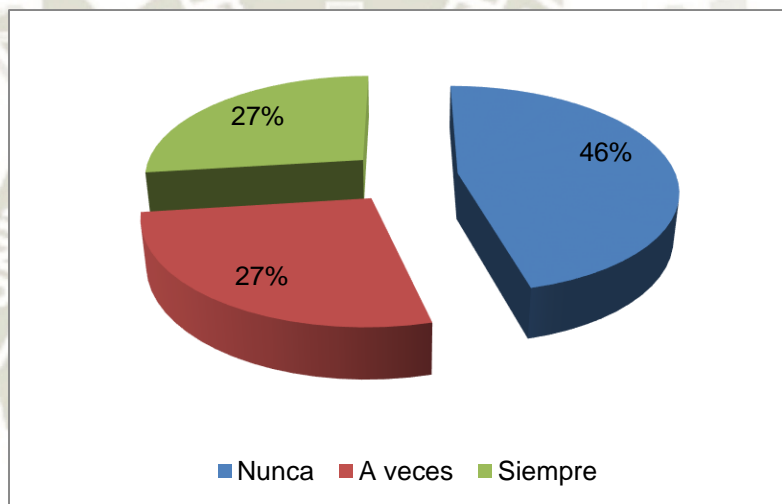
Significando que, un gran grupo de profesionales asumen sus funciones del puesto de trabajo donde pueden tomar decisiones, pero a su vez, estas decisiones no influyen en las estrategias y propuestas de la organización.

Tabla 26
Evaluación de desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	46
A veces	16	27
Siempre	16	27
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 26
Evaluación de desempeño



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

En la tabla y gráfico 26, se quiere saber si las organizaciones y las empresas consideran como herramienta importante la evaluación de desempeño, donde según las opiniones de las unidades de estudio, señalan en un mayor porcentaje (46%) que las instituciones nunca lo realizan; otras lo aplican a veces en un 27%; y otras lo realizan siempre, también en un 27%.

Pero, reuniendo la incidencia de nunca y a veces, se resume que las instituciones en una mayoría no tienen un plan para desarrollar este procedimiento laboral, lo cual es importante para la administración moderna y la valoración del talento humano; que sumado las dos alternativas representan un 73% de centros laborales que no lo consideran como una herramienta de evaluación y toma de decisiones para la gestión del talento humano, ni para conocer el nivel de competencias y productividad de sus colaboradores.

Tabla 27

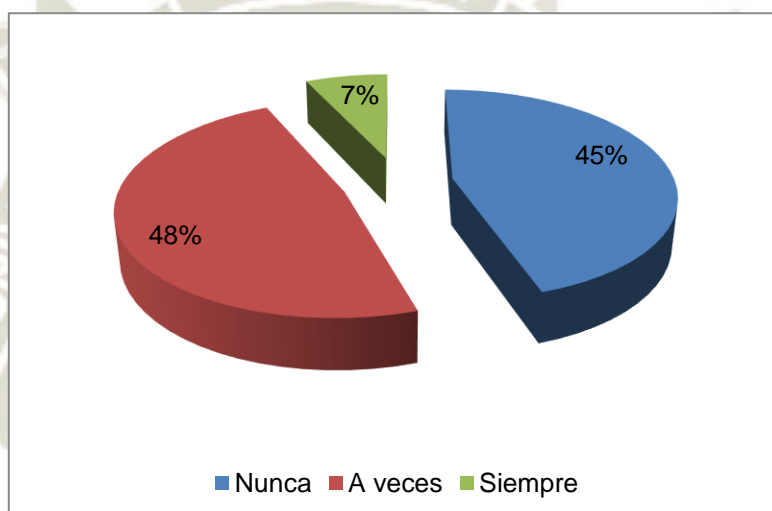
Reconocimiento por buen desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	27	45
A veces	29	48
Siempre	4	7
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 27

Reconocimiento por buen desempeño



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 27, expone los resultados en cuanto al reconocimiento por buen desempeño, mostrando que en general las organizaciones no cuentan con un plan de reconocimiento, por lo que el 48% señalan que se hace a veces, nunca el 45%, y siempre el 7%.

Esto clarifica la poca tendencia de las instituciones y empresas locales, a reconocer los esfuerzos de sus colaboradores, la contribución de las metas alcanzadas por los profesionales y/o áreas productivas, que de una u otra manera aportan a los objetivos trazados por la organización.

Tabla 28
Compensación del talento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	12
A veces	43	71
Siempre	10	17
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 28
Compensación del talento



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 28, muestran los resultados sobre la compensación del talento, lo que tiene que ver con la remuneración que paga la empresa a los colaboradores por el cargo que ocupa, y si la institución les reconoce todos los beneficios sociales que le corresponde como tal; según estas categorías los profesionales reconocen que a veces (71%) las organizaciones donde laboran, logran retribuir una adecuada compensación por el talento de sus colaboradores.

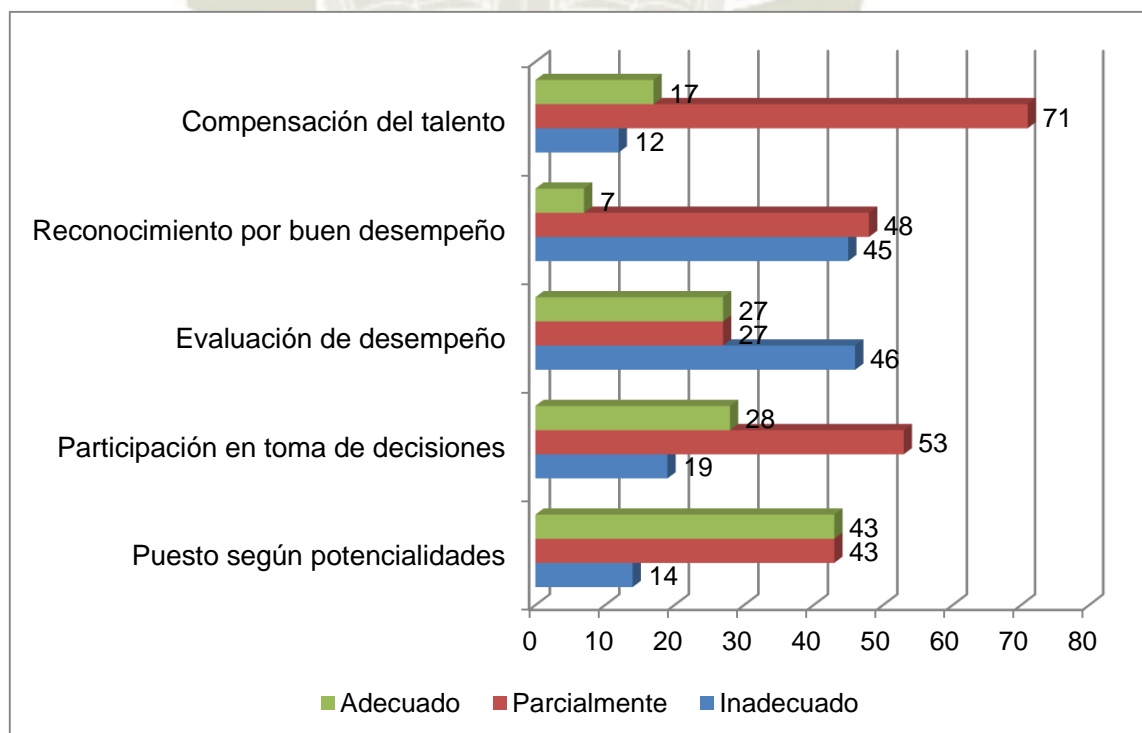
Por otro lado, el 17% de las instituciones lo hacen de forma adecuada o siempre; mientras que, un 12% de las instituciones nunca reconocen estos aspectos laborales.

Tabla 29
Reconocimiento del potencial humano

Sub indicadores / Nivel	Inadecuado		Parcialmente		Adecuado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Puesto según potencialidades	8	14	26	43	26	43	60	100
Participación en toma de decisiones	11	19	32	53	37	28	60	100
Evaluación de desempeño	28	46	16	27	16	27	60	100
Reconocimiento por buen desempeño	27	45	29	48	4	7	60	100
Compensación del talento	7	12	43	71	10	17	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

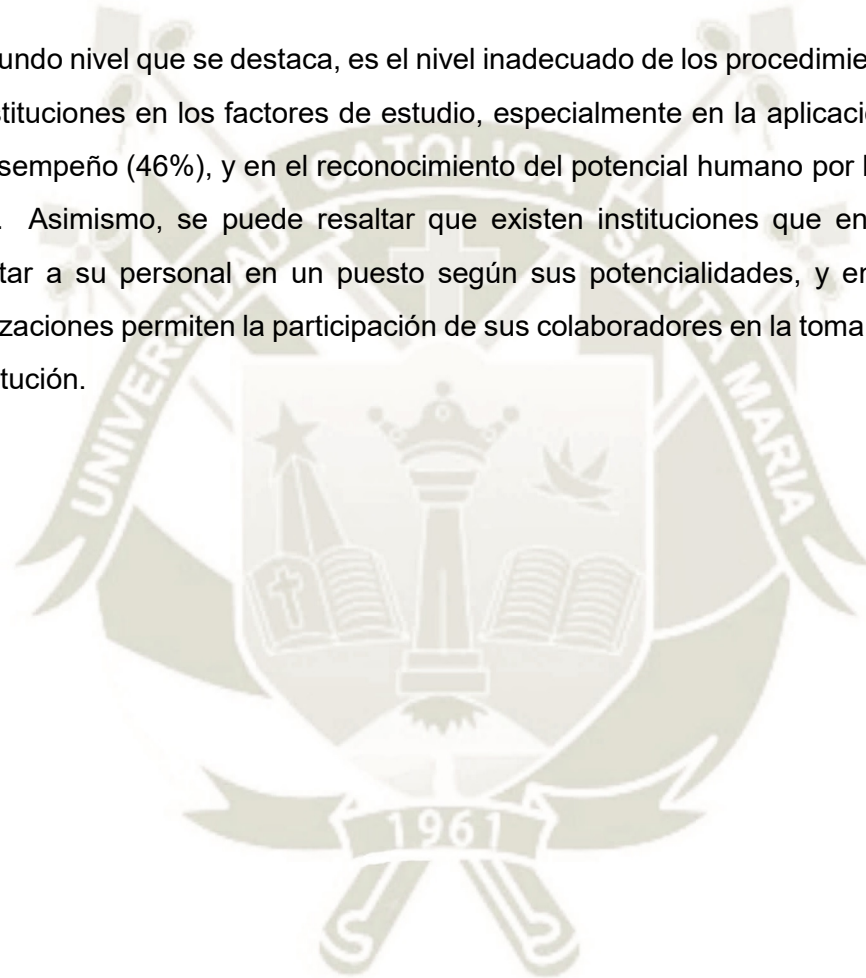
Gráfico 29
Reconocimiento del potencial humano



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Haciendo una comparación de los sub indicadores del reconocimiento del potencial humano, en la tabla y gráfico 29; se encuentra altos porcentajes en el nivel parcialmente adecuado (71%) en lo que respecta a la compensación del talento, seguido por la participación en la toma de decisiones por los colaboradores (53%), reconocimiento por buen desempeño (48%), y en la selección del personal para el puesto según sus potencialidades (43%); observándose el menor porcentaje (27%) para el sub indicador evaluación del desempeño.

El segundo nivel que se destaca, es el nivel inadecuado de los procedimientos que realizan las instituciones en los factores de estudio, especialmente en la aplicación de evaluación del desempeño (46%), y en el reconocimiento del potencial humano por buen desempeño (45%). Asimismo, se puede resaltar que existen instituciones que en un 43%, logran contratar a su personal en un puesto según sus potencialidades, y en un 28% de las organizaciones permiten la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones de la institución.



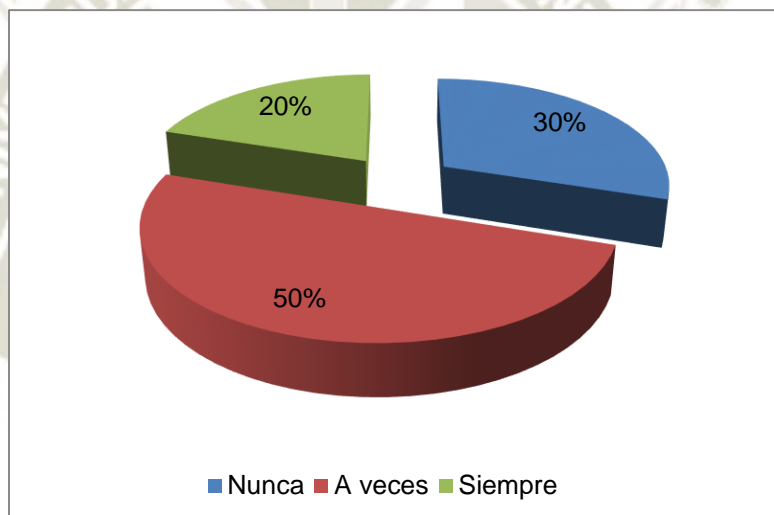
2.2 Desarrollo del talento

Tabla 30
Capacitación para el desarrollo profesional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	30
A veces	30	50
Siempre	12	20
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 30
Capacitación para el desarrollo profesional



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 30, presentan los resultados respecto a la capacitación para el desarrollo profesional que las organizaciones llevan a cabo para sus colaboradores. En este sentido, se tiene que en un 50% a veces los profesionales cuentan con un plan de capacitación; nunca reciben capacitación en un 30%, y las instituciones que siempre aplican un programa de capacitación para sus colaboradores es el 20%.

Lo que implica que las instituciones dentro de sus estrategias de desarrollo profesional, no siempre tienen definido un Plan de capacitación según el perfil, competencias y desempeño de sus colaboradores.

Tabla 31
Acompañamiento, retroalimentación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	17
A veces	38	63
Siempre	12	20
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 31
Acompañamiento, retroalimentación



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 31, consideran los resultados del proceso de acompañamiento y retroalimentación (Feed back) que reciben los colaboradores en los centros laborales para mejorar sus habilidades técnicas y de gestión, así como, si tienen libertad para innovar, generar ideas o cambios en los procesos operativos para mejorar los resultados. Observando que a veces se realizan estos procesos (63%), siempre en un 20% y nunca en un 17%.

Con lo que se puede comprobar que el 80% de las instituciones no cuentan con un plan alineado a las estrategias corporativas, para la implementación de un programa de acompañamiento y retroalimentación; haciendo falta la generación de una cultura de monitoreo, evaluación de desempeño y coaching empresarial.

Tabla 32

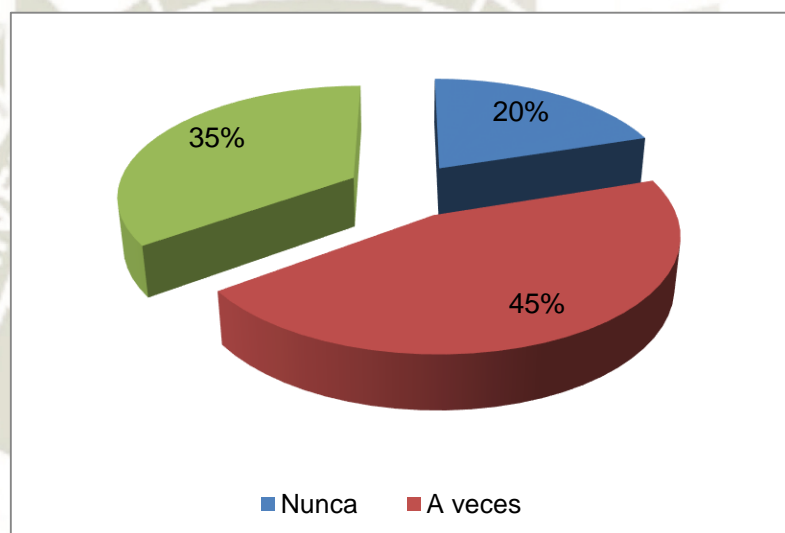
Mejora de habilidades y competencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	20
A veces	27	45
Siempre	21	35
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 32

Mejora de habilidades y competencias



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 32, trata respecto a la mejora de habilidades y competencias de los profesionales realizado por sus centros laborales. Lo que se visualiza es que el 45% señalan que a veces tienen oportunidades de mejorar sus habilidades y competencias; mientras otros profesionales opinan, que siempre las instituciones están empeñadas en mejorar estos componentes de sus colaboradores en un 35%.

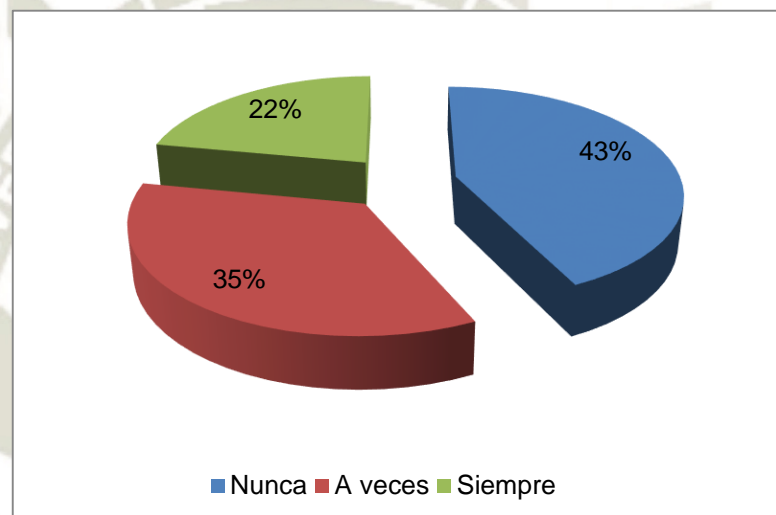
Por otro lado, se encuentra un grupo de profesionales que consideran que sus organizaciones no buscan una proyección en este sentido (20%), funcionando con un estilo contractual tradicional (remuneración - trabajo), más no interesados en potenciar las habilidades técnicas, mucho menos las habilidades sociales de su personal.

Tabla 33
Línea de carrera

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	26	43
A veces	21	35
Siempre	13	22
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 33
Línea de carrera



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

En la tabla y gráfico 33, se presenta los resultados del componente línea de carrera, es decir, si la institución está preocupada y cuenta con un plan de línea de carrera, con el fin de conservar a sus colaboradores, promoviendo ascensos, capacitación y mejoras en sus compensaciones. Por los datos, se observa que esta situación es adversa a los profesionales, donde se señala que nunca (43%) las instituciones ni siquiera lo han considerado o no les conviene aplicarlo, y en un 35% (a veces) las empresas consideran algunas acciones. De tal manera, que sólo el 22% aplican procedimientos adecuados para cumplir con este requerimiento laboral.

Lo que significa, que este componente se comporta como un elemento crítico para las instituciones locales, y también para los profesionales en el sentido de su proyección laboral.

Tabla 34

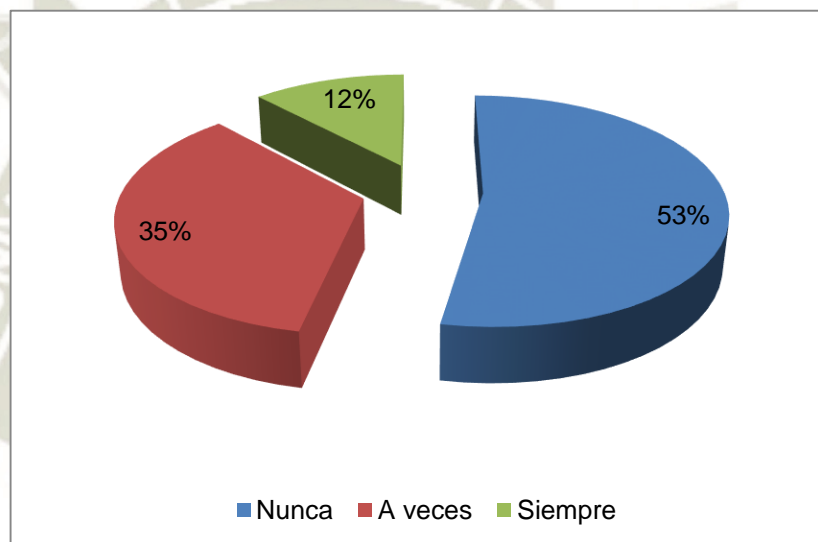
Retención de colaboradores productivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	32	53
A veces	21	35
Siempre	7	12
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 34

Retención de colaboradores productivos



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 34, demuestra los resultados de la retención de colaboradores productivos por la institución donde laboran. Para lo cual, se tiene que el 53% de los profesionales reconocen que nunca las empresas tienen previsto esta posibilidad, un 35% señalan que lo realizan a veces; y que existe solo el 12% de empresas que si lo consideran.

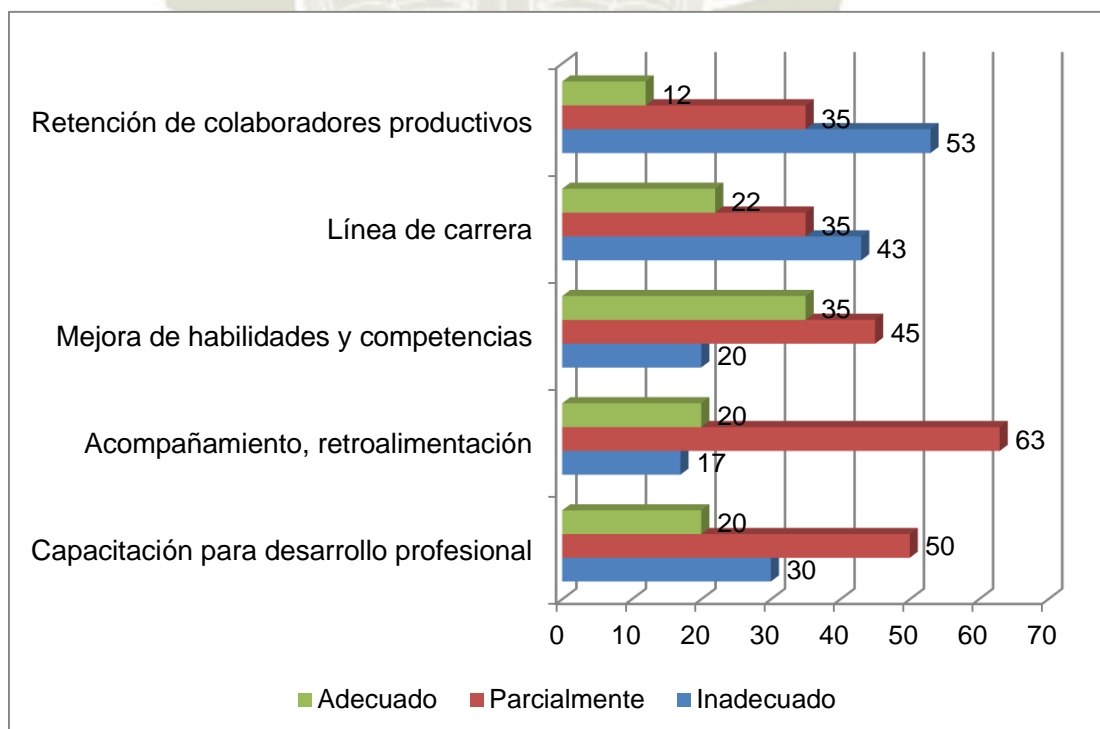
Por lo que, estamos frente a una posición de alta movilización del talento, en búsqueda de mejoras y de una seguridad laboral en alguna institución. Lo que está asociado al problema de línea de carrera, analizado en la tabla y gráfico anterior.

Tabla 35
Desarrollo del talento

Sub indicadores / Nivel	Inadecuado		Parcialmente		Adecuado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Capacitación para desarrollo profesional	18	30	30	50	12	20	60	100
Acompañamiento, retroalimentación	10	17	38	63	12	20	60	100
Mejora de habilidades y competencias	12	20	27	45	21	35	60	100
Línea de carrera	26	43	21	35	13	22	60	100
Retención de colaboradores productivos	32	53	21	35	7	12	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

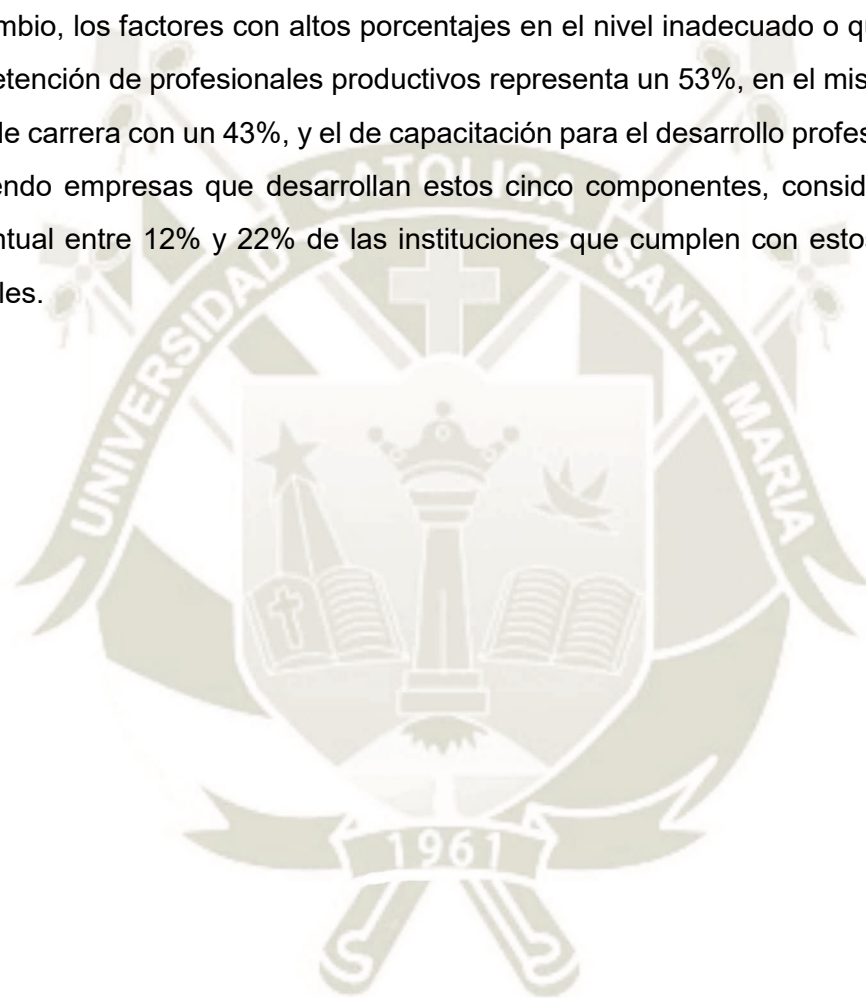
Gráfico 35
Desarrollo del talento



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Haciendo una comparación del comportamiento de los sub indicadores del desarrollo del talento. La tabla y gráfico 35, muestran que los centros laborales de los profesionales en análisis, en su mayoría se encuentran en el nivel de que parcialmente asumen los factores de acompañamiento y retroalimentación en el 63%, seguido por el factor de capacitación para el desarrollo profesional con el 50%, y el factor de mejora de habilidades y competencias en el 45%.

En cambio, los factores con altos porcentajes en el nivel inadecuado o que no lo realizan, son: retención de profesionales productivos representa un 53%, en el mismo nivel el factor línea de carrera con un 43%, y el de capacitación para el desarrollo profesional en un 30%. Existiendo empresas que desarrollan estos cinco componentes, considerando un rango porcentual entre 12% y 22% de las instituciones que cumplen con estos procedimientos laborales.



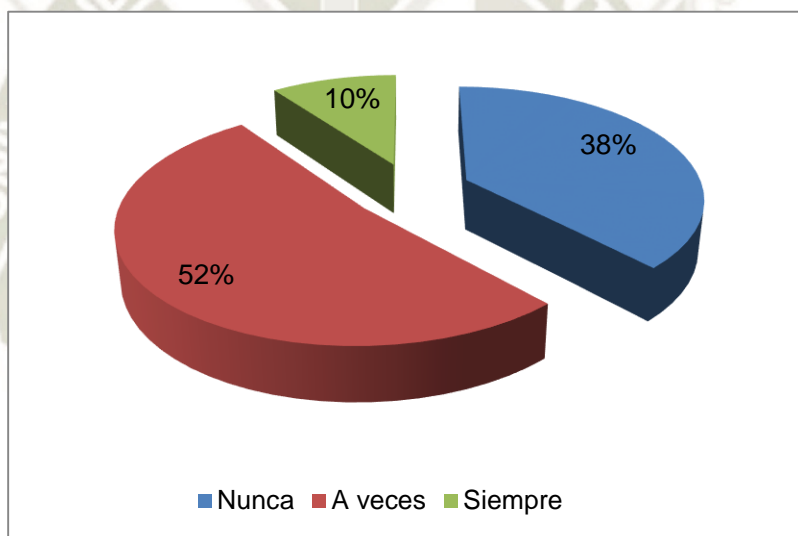
2.3 Satisfacción del talento humano

Tabla 36
Valoración de aportes y experiencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	23	38
A veces	31	52
Siempre	6	10
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 36
Valoración de aportes y experiencia



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Para la tabla y gráfico 36, se observa los resultados en cuanto a la valoración de aportes y experiencia de los colaboradores por parte de los centros donde laboran, resaltando que a veces las instituciones consideran esta posibilidad en un 52%, nunca un 38%, y el 10% siempre.

Entonces, se puede afirmar que para las organizaciones estos rubros no son tan importantes o que no están inmersos en el plan estratégico de mediano y largo plazo. Toda vez que, si se suman las alternativas a veces y nunca el rubro representa el 90% de las entidades que no lo consideran como un elemento de mejora.

Tabla 37

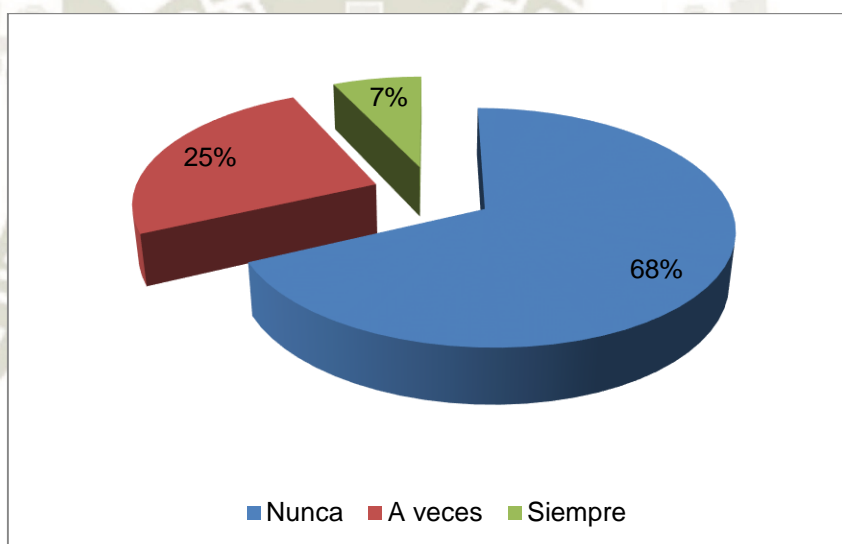
Incentivo por reconocimiento de logros y resultados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	41	68
A veces	15	25
Siempre	4	7
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 37

Incentivo por reconocimiento de logros y resultados



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

En la tabla y gráfica 37, incentivo por reconocimiento de logros y resultados, realizado por parte de las instituciones donde los profesionales laboran; se demuestra que en un 68% de las organizaciones, nunca realizan una valoración en estos dos componentes, que tiene que ver con la motivación del colaborador. En segundo lugar, se considera que a veces (25%) aplican estas estrategias para buscar dar valor al talento humano; y solo en un 7% (siempre) las instituciones llevan a cabo este reconocimiento a sus colaboradores de forma adecuada.

Una vez más, se nota que las instituciones no son abiertas o permisibles a valorar los resultados de los colaboradores, con lo cual, podrían mejorar el capital inteligente de la organización; asimismo, se puede deducir que en una mayoría de ellas, no cuentan con planes de incentivos financieros o sociales para el reconocimiento de logros y resultados.

Tabla 38
Calidad de vida del trabajador

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	12
A veces	47	78
Siempre	6	10
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 38
Calidad de vida del trabajador



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 38, tratan respecto a la calidad de vida del colaborador en la organización, donde se muestra que las instituciones tienen poco interés o a veces (78%) consideran realizar un balance entre la relación de vida personal /familiar y la satisfacción laboral de sus colaboradores, para tratar de entender si se sienten conformes con su puesto de trabajo. Por otro lado, se encuentra un 12% de centros laborales que totalmente no les importa; y sólo un 10% del total de organizaciones, siempre aplican estrategias de motivación o cuentan con planes de incentivos.

Panorama que exige, repensar y mejorar sobre la gestión del talento humano en las organizaciones locales, considerando la situación del 90% de instituciones que nunca y a veces se preocupan por sus colaboradores, en cuanto a la situación de su entorno familiar, social y el compromiso con la organización.

Tabla 39

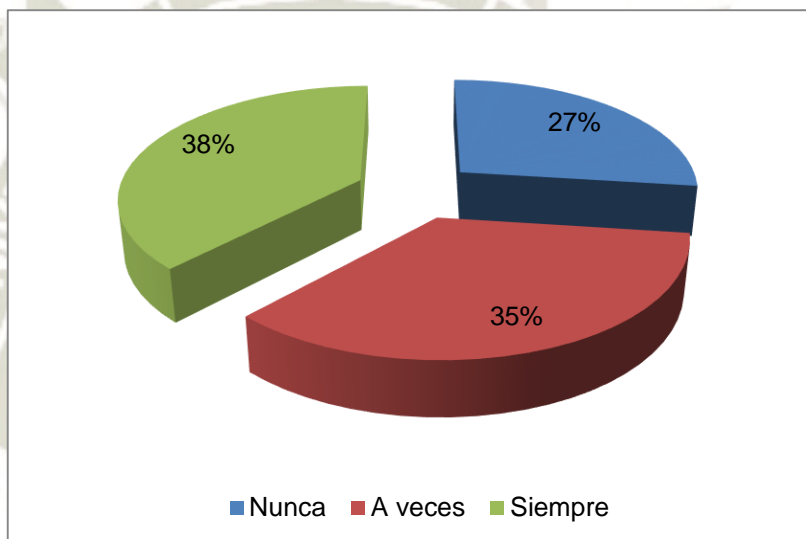
Cambio laboral (fuga de talento humano)

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	27
A veces	21	35
Siempre	23	38
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 39

Cambio laboral (fuga de talento humano)



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Para la tabla y gráfico 39, en cuanto al cambio laboral o fuga del talento humano, se muestra que existe un alto porcentaje en que los colaboradores están pensando siempre (38%) y a veces (35%) en un cambio laboral, especialmente por mejorar sus ingresos económicos, lograr satisfacción y mejorar el nivel del puesto laboral.

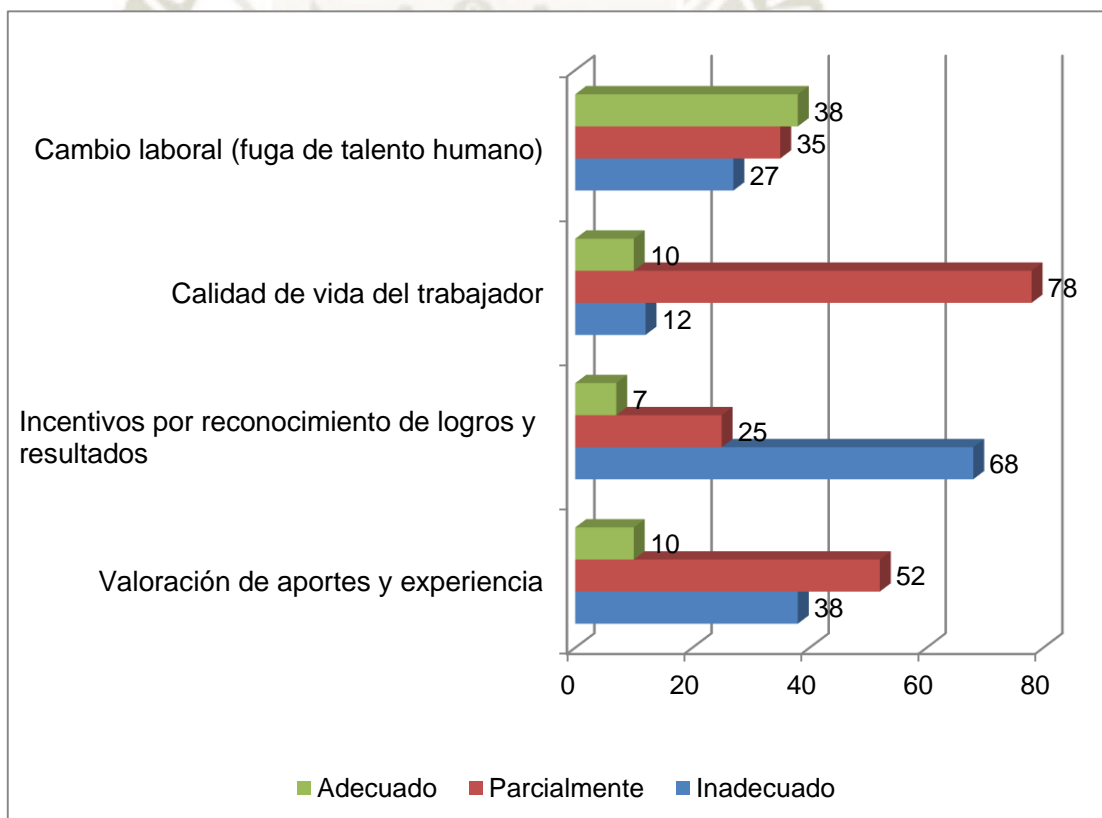
Corroborando una vez más, la alta movilidad de los profesionales por mejoras y conseguir otras opciones donde obtenga valoración. A pesar de ello, se encuentra un 27% de colaboradores, que nunca están en una postura de buscar nuevas opciones, los cuales piensan continuar en la misma institución.

Tabla 40
Satisfacción del talento humano

Sub indicador / nivel	Inadecuado		Parcialmente		Adecuado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Valoración de aportes y experiencia	23	38	31	52	6	10	60	100
Incentivos por reconocimiento de logros y resultados	41	68	15	25	4	7	60	100
Calidad de vida del trabajador	7	12	47	78	6	10	60	100
Cambio laboral (fuga de talento humano)	16	27	21	35	23	38	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 40
Satisfacción del talento huma



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Comparando los sub indicadores de satisfacción del talento humano, bajo la premisa que el mejor colaborador es el que está motivado, es proactivo y orientado a resultados. La tabla y gráfico 40, muestran que los resultados no concuerdan con la premisa planteada, ya que se encuentra un 73% de los colaboradores que están en una postura de adecuado y parcialmente adecuado en considerar un cambio laboral, lo que asegura una fuga de talentos; asimismo, en un 90% de empresas aplican una valoración inadecuada y parcialmente adecuada a los aportes y experiencias del talento, lo cual suscribe que existe una inestabilidad emocional de los colaboradores entre el compromiso y responsabilidad con la organización.

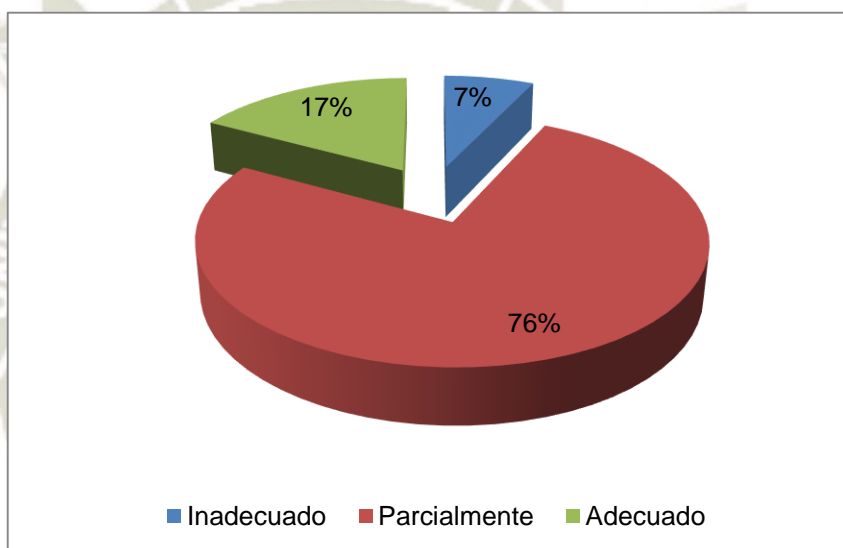
De este modo, se confirma que los profesionales tienen inseguridad laboral en las instituciones donde vienen laborando, toda vez que el análisis de los sub indicadores, muestran que los factores más críticos en que las instituciones aplican estrategias inadecuadas del valor del talento humano, o realizan parcialmente acciones de satisfacción del talento humano, son en los factores de: incentivos por reconocimiento de logros y resultados (93%); en la valoración de aportes y experiencias de sus colaboradores (90%); y en la calidad de vida del trabajador (90%). Lo cual recae, en que las organizaciones no aplican o no tienen normas establecidas para estos rubros, siendo estos elementos parte de una buena gestión del talento humano, por tanto se traduce, en que los colaboradores tienen una baja calidad de vida laboral y que están pensando casi siempre en el cambio laboral o fuga del talento humano.

Tabla 41
Valor del Talento Humano

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	4	7
Parcialmente	46	76
Adecuado	10	17
Total	60	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

Gráfico 41
Valor del Talento Humano



Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

La tabla y gráfico 41, presentan los resultados de la variable valor del talento humano, que realizan las diferentes instituciones locales donde se encuentran insertados las unidades de estudio, considerados también como clientes internos; donde se muestra que existe un nivel parcialmente adecuado (76%) de la aplicación de estrategias en cuanto a los componentes estudiados, relacionados con los indicadores de reconocimiento del potencial humano, desarrollo del talento humano, y en cuanto a la satisfacción del talento humano. Es decir, la mayor parte de instituciones no aplican estrategias adecuadas en relación a la gestión y el valor del talento humano.

De otro lado, se encuentra que existen organizaciones que aplican los tres componentes adecuadamente en un 17%, mientras que el 7% de instituciones realizan inadecuadamente las estrategias del valor de talento humano, establecidas para el presente estudio.

3. Correlación de variables

Puesto que la presente investigación es de tipo investigativo relacional bivariada, es por eso, que la validez de la hipótesis se efectúa mediante una prueba para medir el grado de correlación entre las variables. Para lo cual, se sigue los cinco pasos para determinar la validez de la hipótesis.

a) Planteamiento de hipótesis:

H_1 : Existe relación entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en estudiantes de la maestría semipresencial de Gerencia Social y Recursos Humanos, en la escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016.

H_0 : No existe relación entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en estudiantes de la maestría semipresencial de Gerencia Social y Recursos Humanos, en la escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016.

b) Nivel de significancia:

En cuanto al nivel de significancia, por ser una investigación social está determinada por un (alfa) $\alpha = 0,05$, es decir se acepta un 5% de margen de error.

c) Estadístico de prueba:

Puesto que se ha trabajado con dos variables cualitativas ordinales, es por ello, que se utiliza la asociación de variables de Chi Cuadrado.

d) Regla de decisión:

Se acepta que la hipótesis alterna: H_1 : Existe relación entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en estudiantes de la maestría semipresencial de Gerencia Social y Recursos Humanos, en la escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016, es válida, siempre y cuando el p valor es menor al nivel de significancia establecido en un 0,05.

e) Toma de decisiones:

A continuación, se presenta la tabla generada por el SPSS en cuanto a la prueba de correlación de Chi Cuadrado.

Tabla 42
Correlación de variables, tabulación cruzada

Desarrollo de capacidades		Valor del Talento Humano			Total
		Inadecuado	Parcialmente	Adecuado	
Bueno	f	4	40	0	44
	%	7	66	0	73
Excelente	f	0	6	10	16
	%	0	10	17	27
Total	f	4	46	10	60
	%	7	76	17	100

Fuente: Base de datos. Elaboración propia, Arequipa 2016.

$$X^2_i = 5,9915 \quad gl=2 \quad X^2_c = 33,320 \quad p = 0,00 < 0,05$$

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	33,320 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	33,966	2	,000
Asociación lineal por lineal	26,478	1	,000
N de casos válidos	60		

Fuente: Base de datos. Tabla de contingencia, elaboración propia, Arequipa 2016.

De las evaluaciones efectuadas, se puede observar claramente que el procedimiento de Chi-cuadrado se ha desarrollado mediante el uso de tablas de contingencia con los resultados obtenidos de variables e indicadores.

En consecuencia, el valor calculado para Chi cuadrado (X^2_c) = 33, 320^a, es mayor que el valor crítico de la tabla = 5,9915, y con una significancia de $p = 0,00 < 0,05$, por lo que, la relación entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano, es estadísticamente significativa.

Es decir, H_0 es aceptada, ya que X^2_{prueba} (33, 320^a) es mayor que X^2_{tabla} (5,992), por lo tanto, se concluye que: Existe relación directa y significativa entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en estudiantes de la maestría semipresencial de Gerencia Social y Recursos Humanos, en la escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016.

DISCUSIÓN

En el nuevo marco de la administración y de la gestión del talento, las instituciones locales y del contexto nacional, deben cambiar la visión y sus estrategias para otorgar valor al talento humano, iniciando primero por reconocer el nivel de desarrollo de capacidades de las personas y de sus colaboradores, e inclusive conocer bien, cuáles son las capacidades que tiene la propia institución.

Desde este punto de vista, y después de interpretar los resultados del presente estudio, se procede a analizar los hallazgos más importantes de la variable desarrollo de capacidades, en la cual se verifica que el desarrollo profesional de los estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María – Arequipa 2016, presentan un buen nivel académico, todos tienen una carrera profesional habiendo logrado la titulación en un 85%, así mismo, cuentan con estudios de diplomado (43%), especialización (35%), y están estudiando maestría; de otro lado, hombres y mujeres sostienen que tienen buenas oportunidades laborales, y en su mayoría presentan una experiencia laboral entre 3 a más de 7 años; mientras que, la mayor demanda y edad laboral insertada en los centros laborales son de 20 a 29 años de edad (48%), seguida la de 30 a 39 años de edad (38%). Ubicando profesionales con un buen nivel de competencias laborales, sobre todo en las áreas de responsabilidad (70%), liderazgo y arbitraje (cada una con un 67%), y en autogestión y cooperación (cada una con un 65%); pero también se ubican colaboradores con un nivel regular, sobre todo en las áreas de inteligencia social y autonomía, para las cuales se debe diseñar e implementar estrategias adecuadas para desarrollarlas y mejorarlas, tanto en lo individual como en lo laboral.

Con relación al desarrollo personal, se encuentra que, del total de los maestrantes o unidades de análisis, el 88% actualmente están insertados en una institución, todos los profesionales han sostenido más de una experiencia laboral en diferentes instituciones públicas y privadas. Asimismo, se demuestra que la mayoría de estos colaboradores, cuentan con habilidades personales entre los niveles de bueno y excelente con relación a las habilidades de proactividad, pensamiento estratégico, y capacidad para la toma de decisiones; siendo similar los resultados, en el comportamiento de las habilidades interpersonales relacionado al trabajo en equipo y comunicación, como en las habilidades intrapersonales, caso de las áreas de autorrealización y adaptabilidad al cambio; presentando en ambos grupos, niveles de bueno y excelente especialmente en cuanto a las habilidades interpersonales e intrapersonales. Lo que no necesariamente significa que

todo está perfecto, existiendo profesionales que tienen un nivel regular (23%) en el grupo de habilidades personales, y el 32% entre regular e insuficiente para el segundo grupo de habilidades; áreas que se debe trabajar arduamente, e incidir cuidadosamente tanto por los especialistas como por las instituciones donde laboran.

En consecuencia, el desarrollo de capacidades en los estudiantes de la maestría semi presencial de Gerencia Social y Recursos Humanos de la Universidad Católica de Santa María, es de nivel bueno (73%). Este resultado, concuerda con lo que propone el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009), cuando habla del desarrollo de capacidades y considera que “es un proceso mediante el cual los individuos, organizaciones y sociedad obtienen y fortalecen las capacidades para alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo, asimismo señala, que es un ingrediente esencial para la transformación, que no solo trasciende a la realización de tareas, sino más bien, a una modificación de las mentalidades y las actitudes de las personas e instituciones”. Por otro lado, se relaciona con la investigación de capital humano e intelectual de Madrigal, B. (2009), donde señala “que estos dos aspectos sirven para la toma de decisiones, para la inversión de desarrollo de habilidades de los colaboradores, así como, es elemental para medir a corto y largo plazo la competitividad de una empresa, el rendimiento y la inversión en las personas, como para conocer sus habilidades y capacidades técnicas de la organización”.

En cuanto a los hallazgos de la variable valor del talento humano, se demuestra que, el reconocimiento del potencial humano en las instituciones donde laboran las unidades de análisis, en general logran un nivel parcialmente adecuado, donde el factor de compensación del talento tiene una mayor incidencia (71%), seguido por la participación en la toma de decisión de los colaboradores (53%), reconocimiento por buen desempeño (48%), y selección del personal en el puesto según sus potenciales (43%); sin embargo, se ubica un contraste negativo respecto al factor de evaluación por desempeño, el mismo que nunca es aplicado por las instituciones (46%) y que solo lo realizan un 27% del total de ellas. En tal sentido, se puede afirmar que más de dos tercios de los profesionales no tienen un reconocimiento de su potencial personal y profesional en los centros laborales; que un buen número de colaboradores no están en el puesto de trabajo adecuado y que no son considerados según sus potencialidades, quienes son contratados para atender las funciones del puesto de trabajo donde pueden tomar decisiones, pero estas decisiones no influyen en las estrategias ni en las propuestas de la organización; esto muestra la poca tendencia de las instituciones locales, a reconocer los esfuerzos de sus colaboradores por buen desempeño, que de una u otra manera los clientes internos aportan a los objetivos

de la organización, sin embargo, las organizaciones tampoco asumen en diseñar e implementar un plan corporativo para la compensación del talento.

Una similar situación se presenta en el desarrollo del talento humano, de los cinco rubros propuestos para el estudio, demuestran que las instituciones ponen poca atención (nunca y a veces) a la retención de colaboradores productivos en un 88%, ni a la proyección de línea de carrera (78%), aspectos que demuestra un nivel inadecuado en la aplicación de estrategias para el desarrollo del talento por parte de las empresas / instituciones públicas y privadas. Existiendo una tendencia mínima, a desarrollar los factores de acompañamiento – retroalimentación (20%), capacitación para el desarrollo profesional (20%), y en la mejora de habilidades y competencias (35%). Lo que implica, que las instituciones en su mayoría, en cuestión de aplicación de estrategias para el desarrollo organizacional, no cuentan con un plan de capacitación según el perfil, competencias y desempeño de sus colaboradores; asimismo, el 80% de los centros laborales tampoco cuentan con un plan alineado a las estrategias corporativas, para implementar un programa de acompañamiento y retroalimentación. Poniendo en evidencia, la falta de una cultura de monitoreo, evaluación de desempeño y coaching empresarial; funcionando con un estilo contractual tradicional (remuneración - trabajo), sin interesarse en potenciar las habilidades técnicas, mucho menos las habilidades sociales de su personal, traduciéndose en elementos críticos, para la proyección de línea de carrera tanto para las instituciones locales como para los profesionales. Por lo que, estamos frente a una posición de alta movilización del talento, quienes cada vez más buscan mejoras y seguridad laboral en otras instituciones.

De otro lado, cuando se analiza la satisfacción del talento humano, los resultados no son tan alentadores, toda vez que se refleja que las organizaciones no aplican estrategias para lograr una adecuada gestión del talento humano, ubicando puntos críticos en cuanto a otorgar incentivos por reconocimiento de logros y resultados (68% - nunca), en la valoración de aportes y experiencias de sus colaboradores (solo el 10% -siempre), y en la poca apuesta de la calidad del trabajador (90% - a veces y nunca); lo que promueve, colaboradores que estén pensando siempre y a veces en un cambio laboral dando lugar a la fuga del talento (73%), generando una inestabilidad emocional e inseguridad laboral de los colaboradores, tanto en el compromiso y responsabilidad con las organizaciones. Entonces se puede afirmar, que para las empresas / instituciones públicas y privadas estos rubros no son tan importantes y que no están inmersos en el plan estratégico de mediano y largo plazo. Lo que hace repensar y revisar el sistema de gestión del talento humano en las entidades locales y a nivel nacional, extrapolarlo los resultados en otras empresas e

instituciones para darle validez externa al presente estudio, a fin de realizar un rediseño de las estrategias corporativas y poner en marcha planes de mejora.

En resumen, el valor del talento humano, logra un nivel de parcialmente adecuado (76%) en la aplicación de estrategias para dar valor del talento por las empresas e instituciones, y un nivel adecuado en un 17%. Lo que coincide, con el estudio de Sotomayor, M. (2010), quien sostiene, “que la capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee, siendo muy importante darles motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esa manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal”. De igual forma, se relaciona con el estudio de González, W. (2011) sobre la gestión del talento humano y la motivación en el Instituto Superior Tecnológico Guarandá, quien “establece que en la institución existe un bajo nivel de gestión, un clima desfavorable, poca comunicación y práctica de valores, además de resistencia al cambio, escaso liderazgo, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos del talento humano”, enfatizando “que la motivación positiva debe ser fundamental para el desenvolvimiento laboral en una institución, para lograr un desempeño satisfactorio en su centro laboral, lograr la eficiencia institucional, y tener un cambio de actitud del talento humano de la institución, al demostrar interés por la capacitación e innovación de conocimientos, adquirir compromisos, poner en práctica valores, lo que mejorará las relaciones humanas”.

Finalmente, el análisis de los resultados conducen a determinar la validez de la hipótesis y conocer el grado de correlación de las variables; para lo cual las evaluaciones estadísticas realizadas, confirman que existe una correlación significativa de Chi-cuadrado ($\chi^2 = 33,320$) entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en los estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María – Arequipa 2016, en consecuencia se acepta la hipótesis de investigación.

Asimismo, se resalta la satisfacción e importancia de la presente investigación, que se direcciona en dos campos estratégicos: los profesionales y las instituciones, un binomio sociocultural aparente pero necesario para la gestión del talento humano que debe ser atendido de forma paralela. En este sentido, se hace necesario tomar en cuenta en futuras investigaciones, la revisión de otros factores de análisis que complementen o amplíen la visión estratégica del valor del talento humano en las instituciones públicas y privadas locales. A fin de dar nuevas luces y contribuir en la innovación de la gestión del talento,

buscando el cambio de paradigmas sobre la evaluación de competencias laborales y el desarrollo de capacidades de los profesionales y colaboradores, disminuyendo la insatisfacción y la alta movilidad del talento humano en las empresas donde laboran.



CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El nivel del desarrollo de capacidades en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016, es bueno (73%). Esto se debe a que la mayoría de los profesionales presentan un buen perfil profesional, un nivel bueno de competencias laborales y habilidades técnicas siendo mejor que sus habilidades sociales.
- SEGUNDA:** El nivel del valor del talento humano en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016, es parcialmente adecuado (76%). Percibiendo, que en la mayoría de las instituciones no aplican estrategias de valor, que permitan mejorar y elevar los niveles de satisfacción del talento humano, especialmente en algunos factores importantes que conduzcan a la retención, proyección de línea de carrera, reconocimiento, calidad de vida y desarrollo del talento humano.
- TERCERA:** Se comprueba que existe una correlación directa y significativa entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en estudiantes de la maestría semipresencial de Gerencia Social y Recursos Humanos, en la escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016. Por lo que, se comprueba la hipótesis de investigación con un valor de $x^2 = 33,320$.

SUGERENCIAS

- PRIMERA:** Es indispensable buscar una convergencia entre el nivel del desarrollo de capacidades que tienen los profesionales y el nivel del valor del talento humano que las empresas o los centros laborales desarrollan; a fin de lograr objetivos comunes y cambios estratégicos en el nuevo marco de la gestión del talento humano. Entonces, son las instituciones locales grandes o medianas, las que deben asumir este nuevo rol, mediante el diseño de normas y valores; considerando como parte de la estrategia corporativa la evaluación de competencias antes y durante la selección y contratación de los colaboradores, diseñando planes de mejora que incluyan el reconocimiento de aportes y resultados, el desarrollo de habilidades técnicas y sociales de sus colaboradores.
- SEGUNDA:** Los consultores y especialistas que trabajan en el asesoramiento y coaching laboral, deben concentrarse en el mejoramiento de habilidades blandas de los profesionales y/o colaboradores de las empresas; especialmente en las áreas de motivación para retener el talento productivo, reconocimiento por buen desempeño, incentivando hacia una línea de carrera; asimismo, enfocarse en trabajar más las competencias de inteligencia social y autonomía de los colaboradores, para afianzar la responsabilidad y compromiso con las empresas donde laboran, diseñando planes de incentivos, motivación y reconocimiento del valor del talento humano por parte de las instituciones.
- TERCERA:** Se propone diseñar e implementar un proyecto de desarrollo de habilidades, el mismo que se considere como un proyecto piloto y de tipo extensión universitaria, a cargo del investigador y con el respaldo de la UCSM, para trabajar y mejorar las habilidades blandas o sociales de los colaboradores y de los líderes de diez (10) empresas locales, a fin de disminuir la alta movilidad del talento humano en organizaciones seleccionadas e interesadas en el tema. Desarrollando un conjunto de acciones estratégicas, como capacitación y coaching laboral; asesoramiento y desarrollo de planes de mejora a partir de la identificación de necesidades / limitaciones de las empresas seleccionadas, y la aplicación de herramientas básicas que sirvan de

información, monitoreo, evaluación y toma de decisiones gerenciales para la motivación, e implementación de estrategias para la retención y valoración del talento humano en las instituciones participantes; enfatizando en la proyección de vida personal / profesional, compromiso y potencialidad del talento humano, alineados a las estrategias corporativas. Generando de este modo, un cambio de paradigmas de las empresas locales, en relación a la selección, contratación y retención del capital inteligente, generando línea de carrera para forjar colaboradores productivos, a partir de la evaluación y acompañamiento en la mejora de las competencias laborales.

CUARTA: Para próximas investigaciones, se recomienda tomar en cuenta una muestra de estudio homogénea, cuidando el nivel de conocimientos y experiencia que tienen las unidades de análisis con relación a los indicadores y variables; tomando en cuenta que el tema tratado, es muy sensible por contener elementos psicosociales, que pueden llevar a sesgos de favorecimiento personal. Asimismo, en pos de ampliar la visión del tema para nuevas investigaciones, es importante incluir otros factores de análisis, en cuanto a competencias y habilidades sociales.

PROPUESTA:**PROYECTO, HABILIDADES BLANDAS PARA DISMINUIR LA MOVILIDAD
DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS LOCALES****1. Introducción**

Los resultados muestran que todos los profesionales en estudio, sostienen un buen nivel de formación académico, tienen buenas oportunidades laborales y en un gran porcentaje están insertados en un centro laboral; sin embargo, la investigación devela una serie de hallazgos pocos asumidos, que se deben trabajar para mejorar las perspectivas profesionales y personales de los colaboradores en las instituciones locales, en pos de desarrollar habilidades blandas, emociones y motivación tanto en los colaboradores como en los líderes de las empresas.

Según un estudio del BID en el 2013, considera que existe una gran brecha entre las habilidades blandas que se desarrollan en las escuelas y lo que busca el mercado laboral; aunque están presentes de manera transversal en el currículo, pero han pasado a segundo plano. Según Valdebenito, M.J.² las habilidades blandas “son aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales”, y son reconocidas por los empleadores cuando una persona o trabajador busca empleo. “Se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo”. Para Alcalde, I.³ es un término sociológico relacionado con el cociente de inteligencia emocional, y “es el conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, la amistad y el optimismo que caracteriza a las relaciones con otras personas”; asimismo, señala que “las Soft Skills se complementan con las Hard Skills o habilidades duras (parte del Cociente Intelectual de una persona), que son las exigencias profesionales de un trabajo y muchas otras actividades. A diferencia de las habilidades duras, ... las habilidades sociales se relacionan con la capacidad de una persona para interactuar efectivamente con colegas y clientes y son de aplicación general, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo”.

En este marco, existe la necesidad de cambiar el paradigma laboral, en cuanto al análisis del perfil general de los profesionales, evaluación de competencias, y la retención de colaboradores productivos mediante la valoración de los aportes y experiencia del talento

² Valdebenito, María José (2013). Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación, Universidad Alberto Hurtado. Revista Educar, CIDE Chile. P.23

³ Alcalde, Ignacia (2012). Habilidades blandas en las organizaciones. Disponible en: <http://www.ignasiacalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones/>. Acceso 18/12/2016.

humano en las empresas locales; procesos que debieran girar hacia un sistema concordante entre el perfil de puesto y las competencias laborales de cada profesional, y no solamente bajo el análisis de un Currículo Vitae, que solo demuestra los requerimientos técnicos, formales, el cual no visibiliza las habilidades sociales, que en las últimas décadas han cobrado mayor importancia para las empresas, toda vez que la experiencia ha demostrado, que se puede contratar a un profesional brillante, inteligente y con una excelente preparación técnica, pero si no es capaz de relacionarse, trabajar en equipo, asumir liderazgo, motivar y colaborar con los demás, es muy probable que tenga niveles pobres de desempeño y productividad.

Esto conduce a su vez, a que las empresas, prefieren contar con profesionales jóvenes que están buscando una experiencia laboral, y a veces desestiman a los colaboradores con experiencia laboral, dejando la oportunidad de continuar una línea de carrera en la institución, que le permita seguir perfilando su nivel de desempeño y experiencia laboral, en efecto, esto refleja que no hay retención de colaboradores productivos en un 88% y que un 73% de los colaboradores están pensando siempre y a veces en un cambio laboral. Por lo que, se puede considerar que existe la tendencia de desvalorar el talento humano; y se requiere direccionar el performance de los colaboradores desde la selección, evaluación de competencias, y la retención de un buen porcentaje de profesionales; como lo señala Richi, J. el mejor colaborador es el que está motivado, es proactivo y orientado a resultados⁴

Frente a esta posición, se formula el presente proyecto “Habilidades blandas para disminuir la movilidad del talento humano en empresas locales”, que busca alinear los componentes del desarrollo de capacidades (competencias y habilidades blandas) de los profesionales con las estrategias corporativas, a fin de potenciar y valorar el talento humano que se insertan en las diferentes empresas locales. Y contrarrestar la “ola millennial”⁵ de migrar tan fácil de un trabajo a otro, como señala Corso, S. “Una compañía preocupada por la felicidad de sus colaboradores también les plantea retos. El estímulo al personal es bastante importante en la actualidad”.

2. Justificación

El capital intelectual, siempre ha sido un factor decisivo en el surgimiento de civilizaciones, organizaciones e individuos... Hoy la creación de riqueza es un hecho mental... tal vez no

⁴Richi, J. (2016). Recursos humanos Perú, Human Step Consulting. Disponible en: <https://www.linkedin.com/groups/3921217/3921217-6209170658404941827>. Acceso 4/12/2016.

⁵ Corso, S. (2016). Desempeño de los ‘workaholics’ y la motivación laboral en las organizaciones. En diario Gestión, artículo en sección empleo y management. Publicado 7 noviembre 2016. Disponible en: <http://gestion.pe/empleo-management/empresas-ya-no-les-interesan-workaholics-2175605>. Acceso 7/12/2016.

tiene sentido organizar su empresa en forma verticalmente integrada, pues en todo el mundo las empresas y los sectores se están "desverticalizando", a medida que las viejas ventajas de fuerza y escala ceden al talento, conectividad y rapidez... Pero con una condición: que los tramos más apetecibles se reservan para los que mejor identifican, cultivan y ponen en juego su capital intelectual⁶

De allí, que el proyecto se sustenta en dos aspectos fundamentales, uno, que gracias al análisis de las unidades de estudio es que se puede orientar la presente propuesta hacia las empresas, las cuales requieren implementar acciones estratégicas para alcanzar mejores niveles de competencias laborales y desarrollo de habilidades sociales para lograr espacios colaborativos y cambiar el modelo rígido por uno que se valore a las personas; dos, es importante que las estrategias a implementarse, vayan dirigidas tanto para el usuario recurrente (las empresas) como para los socios (demanda laboral o colaboradores potenciales) que permita disminuir las perspectivas cruzadas, y se logre el diseño de estrategias comunes alineadas en una misma proyección, al logro de objetivos de colaboradores y de la organización.

En este sentido el proyecto considera formular un conjunto de estrategias y el uso de herramientas, para conjugar y recrear un mismo sentido e intereses. Como lo advierte, De Saá, P. y García, J.M., que para "lograr el éxito competitivo a través de las personas supone alterar nuestra forma de pensar en relación a las mismas y a las relaciones de empleo, supone lograr el éxito trabajando con la gente, no sustituyéndola o limitando el alcance de sus actividades, y supone ver a los RRHH como una fuente de ventaja competitiva y no simplemente como un coste".⁷

3. Objetivos

General. -

Desarrollar acciones estratégicas en Habilidades Blandas para disminuir la movilidad del talento humano en empresas del entorno local de Arequipa.

Específicos. -

- Generar espacios de capacitación y coaching laboral sobre desarrollo de habilidades blandas para colaboradores y líderes de empresas locales, seleccionadas e interesadas en retener el talento humano.

⁶ Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. (1999). El capital intelectual, cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. P.127

⁷ De Saá, P. y García, J.M. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. Revista europea de dirección y economía de la empresa, ISSN 1019-6838, Vol. 9, Nº 2, 2000. P. iii.

- Identificar las necesidades de colaboradores y empresas para generar planes de mejora, aplicar herramientas básicas y asesoramiento para construir perspectivas comunes.
- Desarrollar guías prácticas para la transformación del éxito profesional y corporativo en las empresas seleccionadas.

4. Duración del proyecto

La gestión del proyecto plantea un año de propuesta piloto, para la implementación y alcance de los resultados esperados.

5. Participación y Beneficiarios

a) Beneficiarios directos:

- Colaboradores y líderes de empresas seleccionadas, que requieren retener el talento humano.
- Diferentes profesionales del ámbito local, que requieren direccionar sus Planes individuales de desarrollo y la mejora de habilidades blandas.

b) Beneficiarios indirectos:

- Alumnos y docentes de la UCSM involucrados en el desarrollo del proyecto.
- Estudiantes de la UCSM que se perfilan a ser egresado y están en búsqueda de un puesto laboral.
- Empresas locales y el entorno familiar de los colaboradores que buscan mejorar sus habilidades blandas.

6. Estrategias por líneas de acción

Para el desarrollo del proyecto se ha seleccionado un conjunto de acciones estratégicas como líneas de acción, considerando las siguientes:

a) Línea de Capacitación y Coaching laboral

Se basa en la formulación y desarrollo de módulos y talleres prácticos para desarrollar competencias directivas, como parte de la gestión estratégica del talento humano, que considera aprender a liderarse a sí mismo y a gestionar los aspectos que realmente importa a la hora de ser un buen profesional.

Para el desarrollo de los módulos, se considera trabajar los siguientes temas:

- Competencias directivas

- Desarrollo humano integral
- Liderazgo transformacional

Las técnicas aplicadas para el desarrollo de los módulos, serán:

- Exposición dialogada,
- Propuestas novedosas de acción,
- Técnicas dinámicas,
- Evaluaciones continuas.

Para el caso de los talleres prácticos, se propone tratar los temas de:

- Porque ser los mejores profesionales,
- Ser humano y las habilidades blandas de hoy,
- El valor de los valores, importancia de las habilidades blandas en las organizaciones y el desarrollo personal,
- Porqué hacer línea de carrera y retener a colaboradores productivos.

Las técnicas para el desarrollo de los talleres prácticos:

- Dinámicas de grupo,
- Expresión emocional y estrategias de reflexión individual,
- Evaluación grupal,
- Seguimiento y difusión de mejoras.

También se busca, establecer una cultura de coaching en la oferta - demanda profesional y laboral, como una herramienta poderosa y significativa en las instituciones y organizaciones. Donde se establecerán espacios para dar acompañamiento y retroalimentación a los colaboradores y líderes de las empresas; toda vez que una de las habilidades claves del coaching, son: la importancia de clarificar, parafrasear y el resumen⁸. Mediante el cual, se fomenten el aprendizaje y adaptación al cambio, utilizando estrategias probadas, como las siguientes:

- Herramientas necesarias para incorporar coaching en los centros laborales,
- Recursos para perfeccionar las habilidades interpersonales e intrapersonales,
- Estrategias que invitan a la reflexión sobre el valor del talento humano, y
- Soluciones para apoyar a los colaboradores y líderes de las empresas, facilitando el desarrollo emocional, de habilidades y actitudes (motivación), a través del uso de técnicas del coaching.

⁸ Giráldez, A.; Van Nieuwerburgh, C. (2016). Coaching educativo. Editorial Paraninfo, Clasificación: Universidad, ISBN 13: 9788428337861, Madrid. P.58

b) Línea de desarrollo, Planes de mejora y Asesoramiento

Las acciones estratégicas, formuladas en esta sección, están dirigidas a desarrollar planes de mejora profesionales y empresariales, con la finalidad de identificar las necesidades y limitaciones respecto a las habilidades blandas y su alineación con las estrategias corporativa. De tal forma, que ayuden a determinar las herramientas básicas para recabar, sistematizar información, monitorear y tomar decisiones, mediante los planes de mejora establecidos para cada realidad de las empresas, con lo cual permita, determinar los rubros específicos en los que se debe dar asesoramiento.

- Para los colaboradores. -
Ofrecer asesoramiento respecto a los niveles de competencias laborales, performance y desarrollo de habilidades blandas, utilizando herramientas prácticas de evaluación, elaboración y seguimiento de Planes Individuales de Desarrollo personal / profesional (PID).
- Para los líderes de empresas. –
Identificar y determinar socios estratégicos, aliados del proyecto de diferentes empresas del entorno local y nacional, en las cuales, se brinden asesoramiento sobre gestión estratégica del talento humano y motivación. Para desarrollar, el equilibrio entre la vida laboral y personal, elemento clave, para forjar colaboradores productivos. Como lo indica la investigadora del área de gestión empresarial y responsabilidad social de la Universidad del Pacífico “La empresa, por su parte, tiene una gran responsabilidad en motivar a sus empleados para que exploten sus recursos individuales”⁹.

Levantar información sobre los requerimientos de cada empresa, para elaborar un plan de mejora en habilidades blandas y competencias, que se ajusten a sus objetivos, visión y valores. Buscando incrementar su capital intangible y la retención del talento humano.

c) Línea elaboración de Guías prácticas

Elaborar guías prácticas a partir del proceso desarrollado del proyecto, para los colaboradores interesado en descubrir el poder del coaching como herramientas para transformar sus capacidades y talento con éxito y satisfacción profesional, como un

⁹ Corso, S. (2016). Op. cit.

recurso de proyecto de vida. Guías que también serán útiles para las empresas, en las cuales se determinen las herramientas y la estandarización de indicadores, para su aplicación continua en los procesos de evaluación, monitoreo y toma de decisiones del talento humano.

7. Recursos

Humanos:

- Profesionales especializados en Talento humano y desarrollo de habilidades blandas.
- Consultores expertos, Coach para charlas y talleres programados.

Económicos:

- Propios, generados a partir de la programación y desarrollo de talleres, asesoramiento y coaching personalizado.
- Buscar financiamiento de cooperación.
- Alianzas y socios estratégicos, interesados en el tema.

Lugar de implementación:

Instalaciones de la Universidad Católica de Santa María, realizando las gestiones pertinentes para ser considerado como un programa de extensión universitaria.

Requerimientos:

- Un ambiente para oficina de trabajo (1).
- Honorarios para personal encargo del proyecto (2)
- Lap top (1)
- Material logístico y administrativo para la implementación del proyecto.
- Ambientes para capacitación y equipamiento para sesiones de capacitación y asesoramiento (1).
- Softwares y sistema computarizado para implementar herramientas de evaluación de competencias, habilidades y otros.
- Apoyo de las áreas de promoción y marketing, para la difusión de actividades y edición de materiales.
- Alumnos y docentes de administración y otras carreras afines al tema del proyecto, que apoyen las actividades del proyecto.

8. Evaluación

El proyecto considera contar con un sistema de monitoreo continuo de las actividades en cuanto a cada línea de acción. Asimismo, se plantea procesos de evaluación trimestrales y semestrales, en dos niveles: para conocer los resultados alcanzados por el proyecto, y para medir el avance de los beneficiarios, en cuanto al desarrollo de sus habilidades blandas y las condiciones en que se ubican los profesionales en el mercado laboral, usando indicadores e instrumentos pre establecidos para los procesos de capacitación, seguimiento - acompañamiento y evaluación. Concretando los informes y reuniones de trabajo pertinentes con cada empresa participante del proyecto.

9. Plan de actividades por objetivos operativos

Actividades / Objetivo	Meta	Respon- sable	2017					2018						
			M y	J n	L i	A g	S e p	O c t	N o v	D i c	E n e	F e b	M a r	A b
Objetivo 1: Generar espacios de capacitación y coaching laboral sobre desarrollo de habilidades blandas para colaboradores y líderes de empresas locales, seleccionadas e interesadas en retener talento humano.														
1.1 Elaboración del plan de capacitación.	1 Plan	Coord. Proy.												
1.2 Módulos: ➤ Competencias directivas ➤ Desarrollo humano integral ➤ Liderazgo transformacional	2	Especialistas												
1.3 Talleres prácticos: Desarrollo de habilidades blandas	6	Especialistas												
1.4 Coaching para colaboradores y líderes sobre línea de carrera y retener a colaboradores productivos	10 empresas	Especialistas												
1.5 Implementación de herramientas y estrategias de coaching en la empresa.	3	Coord. Proy												
Objetivo 2: Identificar las necesidades de colaboradores y empresas para generar planes de mejora, aplicar herramientas básicas y asesoramiento para construir perspectivas comunes.														

2.1 Identificación de empresas locales, beneficiarias del proyecto.	10 empresas	Coord. Proy. Asistente																		
2.2 Identificación de necesidades de colaboradores y organizaciones.	Nº según empresas	Coord. Proy.																		
2.3 Elaboración de PID para colaboradores.	Nº según empresas	Especialistas																		
2.4 Diseño de planes de mejora para empresas.	10 empresas	Coord. Proy.																		
2.5 Plan de asesoramiento sobre habilidades blandas y competencias	1 Plan por empresa	Coord. Proy.																		
Objetivo 3: Desarrollar guías prácticas para la transformación del éxito profesional y corporativo en las empresas seleccionadas.																				
3.1 Sistematización de las experiencias y las estrategias de mejora de las empresas	3 guías técnicas	Coord. Proy. Asistente																		
3.2 Establecer e implementación de las herramientas de evaluación de competencias y habilidades blandas.	2 por empresa	Coord. Proy. Especialistas																		
3.3 Elaboración y edición de las guías prácticas.	3 guías técnicas	Coord. Proy. Asistente																		
3.4 Informes de monitoreo y evaluación de las acciones estratégicas implementadas por el proyecto.	2 Evaluación al año	Coord. Proy. Especialistas																		

10. Presupuesto

Ítem	Partidas	Unidades	Costos S/.
1	Asesoría y consultorías especializadas	1 x 6 veces x S/ 1,000	6,000.00
2	Honorarios del recurso humano proyecto	1 x 12 x S/1,500 1 x S/850.00	18,000.00 10,200.00
3	Materiales de capacitación y logístico	Varios x 12 meses	3,900.00
4	Servicios tecnológicos o empresariales (software, sistemas)	varios	4,890.00
5	Edición o impresión de guías	3 x 20 pág. Todo color Trifoliado del proyecto	5,350.00
6	Otros gastos		2,500.00
TOTALES S/.			50,840.00



BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2009). Construyendo talento: Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Ed. Buenos Aires – Gránica S.A.

Alcalde, I. (2012). Habilidades blandas en las organizaciones. Disponible en: <http://www.ignasialcalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones/>. Acceso 21/12/2016.

Corso, S. (2016). Desempeño de los 'workaholics' y la motivación laboral en las organizaciones. En diario Gestión, artículo en sección Empleo y Management. Publicado 7 noviembre 2016. Disponible en: <http://gestion.pe/empleo-management/empresas-ya-no-les-interesan-workaholics-2175605>. Acceso 7/12/2016.

De Saá, P. y García, J.M. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. Revista europea de dirección y economía de la empresa, ISSN 1019-6838, Vol. 9, Nº 2, 2000.

Edvinsson, L. & Malone, M. (1999). El capital intelectual, cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.

González, W. (2011). La gestión del talento humano y la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico "Guaranda" en el primer semestre del 2011, tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Educativa, Universidad Estatal de Bolívar-Guaranda, Venezuela

Giráldez, A.; Van Nieuwerburgh, C. (2016). Coaching educativo. Editorial Paraninfo, Clasificación: Universidad, ISBN 13: 9788428337861, Madrid.

Madrigal T., B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Universidad de Guadalajara – México, estudio publicado en el Observatorio laboral, Revista Venezolana, enero-junio 2009. Volumen 2, Nº 3, semestral.

Sotomayor R., M. (2010). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la Ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, para optar el título de ingeniería de Marketing y Gestión de Negocios.

UNDP (2009). Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD. Editora: Kanni Wignaraja. Nueva York.

Richi, J. (2016). Recursos humanos Perú, Human Step Consulting. Disponible en: <https://www.linkedin.com/groups/3921217/3921217-6209170658404941827>. Acceso 04/12/2016.

Valdebenito, M. J. (2013). Habilidades blandas, fundamentales para el desarrollo personal. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación, Universidad Alberto Hurtado. Revista Educar, CIDE Chile.





ANEXO 1: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS



**RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EL VALOR DEL
TALENTO HUMANO EN ESTUDIANTES DE LA MAESTRIA DE GERENCIA
SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS - MODALIDAD SEMI PRESENCIAL -
ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE
SANTA MARIA, AREQUIPA 2016**

Proyecto de tesis presentado por la Bachiller:

GLENY DOMINGA GONGORA FERNANDEZ

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN GERENCIA SOCIAL Y

RECURSOS HUMANOS

AREQUIPA – PERÚ

2016

I. PREÁMBULO

En las primeras etapas de la gestión humana, la administración de recursos humanos se encargaba solamente de la selección, el pago en relación a la producción y necesidad de mano de obra, considerándolo como un hombre material - económico; sin embargo, en las últimas décadas la gestión de recursos humanos ha dado un gran giro, con el nuevo marco empresarial, las exigencias están puestas en que los colaboradores cuenten con una mentalidad competitiva, comportándose “como empresarios de sí mismos”¹⁰, avanzando en la asignación, inducción, mantenimiento y desarrollo del recurso humano en la organización.

En este sentido a nivel regional, nacional, los motivos por los cuales una persona busca laborar o aporta su esfuerzo a una organización, se debe a muchos factores, desde la necesidad de contar con ingresos económicos que le permita cubrir sus necesidades básicas, hasta la autorrealización personal y profesional; pero para comprender esto, hay que considerar, en primer lugar, el aspecto social del ámbito donde se desenvuelve el trabajador y, en segundo lugar, la proyección y objetivos individuales de éste.

En nuestra realidad local, cada vez las personas y profesionales invierten más en mejorar su nivel académico y por ende sus conocimientos y capacidades, mediante estudios de especialización, diplomados, maestrías y doctorados, para lograr un mejor performance en sus centros laborales; por otro lado, periódicamente reciben capacitaciones en relación a temas actuales, realizadas por interés personal o por su organización; pero estos esfuerzos no son valorados ni están alineado hacia una formación de carrera, hacia un alto desempeño y/o en mejora de los resultados. Esto no sucede, debido a que los concursantes a diferentes puestos laborales, no pasan por procesos de evaluación de competencias, que les permita ser asignados a puesto y a las áreas pertinentes, favoreciendo así el buen desenvolvimiento, el desarrollo de habilidades y destrezas técnicas y sociales, como ventaja competitiva de toda empresa, evitando desperdiciar y desvalorar el talento humano, con lo cual, quien pierde más es la institución.

Otra razón, es que muchas veces, la formación y capacidades no se realiza en base a un Plan individual de desarrollo (PID) a largo plazo, en las cuales las expectativas personales y profesionales del talento humano, no solo siga una inercia a corto plazo mientras dure el puesto de trabajo, ni mucho menos, se considera un programa de coaching de carrera para

¹⁰ Urrea, F. (2003). Una mirada sociológica al “outsourcing”: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. Seminario Actualización en Gestión Humana: procesos y prácticas de gestión humana; decisiones que agregan valor. Manizales, Colombia. Pág. 6.

orientar a los profesionales / colaboradores de las empresas en el desarrollo de sus habilidades, explotar su potencial y ponerlo al servicio de la organización, para que tanto su carrera profesional como la compañía crezcan en paralelo y se complementen armoniosamente. Por otro lado, las empresas locales, poco invierten en implementar un seguimiento personal para potenciar sus habilidades y mejorar las competencias del colaborador, menos les otorga acompañamiento y retroalimentación continuo; prácticas que muchas veces, no forman parte de la gestión humana de la empresa, que permita fortalecer y darle valor a las perspectivas del talento humano, siendo poco implementados, tanto por el staff de dirección, del gerente de talento humano ni por los jefes de las diferentes áreas de las organización.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA

1.1 Enunciado de la problemática

RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EL VALOR DEL TALENTO HUMANO EN ESTUDIANTES DE LA MAESTRIA DE GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS - MODALIDAD SEMIPRESENCIAL - ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA, AREQUIPA 2016

1.2 Descripción del problema

1.2.1 Campo, área y Línea de Acción

- a) Campo : Ciencias Económicas y Empresariales
- b) Área : Gerencia Social y Recursos Humanos
- c) Línea : Capital humano

1.2.2 Análisis de variables

La investigación es bi-variable

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES
<p>Desarrollo de capacidades</p> <p>Proceso a través del cual los individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo (UNDP, 2009).</p>	<p>Desarrollo profesional</p> <p>Se trata de adquirir competencias, entendida como “la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto determinado”, divididas en destrezas, habilidades y conocimientos, en conjunto constituyen las actitudes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil general • Oportunidades laborales • Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - Autogestión - Liderazgo - Motivación - Inteligencia Social - Autonomía - Arbitraje - Cooperación
	<p>Desarrollo personal</p> <p>Una persona que tiene destrezas y habilidades tiene la posibilidad de insertarse en el mundo laboral, obtener un trabajo entendido como el “conjunto de actividades humanas remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos” (Pleitez, 2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inserción laboral • Habilidades personales <ul style="list-style-type: none"> - Proactividad - Pensamiento Estratégico - Capacidad para la toma de decisiones • Habilidades interpersonales <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Comunicación interpersonal - Autorrealización - Adaptabilidad al cambio
<p>Valor del Talento humano</p> <p>Los profesionales “son el alma de las organizaciones”. Valor significa algo significativo e importante, y se define desde el punto de vista del receptor y no desde el emisor (Ulrich, D., 2005)</p> <p>Talento humano o capital intangible: “...conocimiento útil, ..., pues se trata de conocimiento estructurado que sirve para un fin determinado; además, es conocimiento valioso, pues a partir de él, la empresa es capaz de crear valor y obtener rentas superiores”. (Moreno y Godoy, 2011)</p>	<p>Reconocimiento del potencial humano</p> <p>En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas (Chiavenato, 2014).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto según potencialidades • Participación en toma de decisiones • Evaluación de desempeño • Reconocimiento por buen desempeño • Compensación del talento
	<p>Desarrollo del talento</p> <p>Es una serie de intangibles y una ventaja competitiva organizacional. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Acompañamiento, retroalimentación • Línea de carrera • Mejora de habilidades y competencias • Retención de colaboradores productivos.
	<p>Satisfacción del talento humano</p> <p>Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de aportes y experiencia • Incentivos por reconocimiento de logros y resultados • Calidad de vida laboral • Cambio laboral (fuga de talento)

1.2.3 Interrogantes básicas

- ¿Cuál es el nivel de desarrollo de capacidades en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa – 2016?
- ¿Cuál es el nivel del valor del talento humano en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial?
- ¿Qué relación existe entre desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial?

1.2.4 Tipo y Nivel de investigación

- a) El tipo es de campo.
- b) El nivel de investigación es:
 - Por su finalidad. - Aplicada
 - Por su alcance temporal. - Transversal
 - Por su profundidad. - Explicativa
 - Por sus fuentes. - Base de datos primarios
 - Por su carácter. - Enfoque cuantitativo.

1.3 Justificación del problema

La presente investigación, tiene una gran importancia porque contribuye tanto en lo científico como en lo social de los componentes de estudio; dado que, es un tema actual de las ciencias administrativas a nivel nacional y mundial, porque tiene que ver con los procesos de la globalización, el avance de la tecnología y las comunicaciones, y sobre todo por la sociedad del conocimiento; donde vienen ocurriendo una serie de cambios sociales, económicos y culturales que están impactando a las distintas esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que se establece entre el individuo y las organizaciones a las que pertenecen.

La relevancia científica del estudio, está centrado en ampliar el análisis y conocimiento del tema, ya que observamos que aún no ha sido suficientemente abordado por la comunidad científica y por la injerencia de las empresas; asimismo, brinda una utilidad teórica respecto

a la gestión de recursos humanos, que se ha logrado a partir del análisis de la relación y comportamiento de las variables: desarrollo de capacidades y el valor del talento humano, percibidos desde los propios maestristas que como profesionales se desempeñan en diferentes organizaciones del entorno local. Resultados que conllevarán a la retroalimentación, revisión y reorientación de los programas y perspectivas de las empresas; mediante la utilidad metodológica que proporciona la investigación, en cuanto al método e instrumentos de estudio para el área.

Mientras, la relevancia social, constituye un aporte práctico – social a nivel local, especialmente para perfilar la demanda de profesionales en el mercado laboral, toda vez que, el estudio permite desarrollar una propuesta de Plan individual de desarrollo profesional – basado en el coaching de carrera, visto como un proceso de desarrollo de las personas, en la evolución profesional, en los tránsitos de la carrera laboral, en el logro de objetivos, en la disolución de obstáculos para el crecimiento personal y en la búsqueda del mejoramiento de los niveles de rendimiento¹¹; así como, en la identificación y definición de Planes de mejoras para empresas seleccionadas del entorno local, con la finalidad de buscar estrategias corporativas paralelas a los intereses de los colaboradores y de las organizaciones. Realizados, a partir de los indicadores de medición de la investigación y el abordaje de un proyecto de desarrollo de habilidades blandas.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Desarrollo de Capacidades

En un sentido amplio Apiquián, A.¹² sobre capacidades menciona “las capacidades humanas son atributos que el ser humano desarrolla en base a habilidades y destrezas que aprende en su vida”. Sin embargo, el desarrollo de capacidades es: “el proceso a través del cual los individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. Un ingrediente esencial del enfoque de desarrollo de capacidades es la transformación... una transformación de este tipo trasciende la realización de tareas y se refiere, más bien, a una modificación de las mentalidades y las actitudes”¹³

¹¹ Salinas, Jorge (2014). El cambio de modelo de jefe a líder coach. Universidad de La Laguna Tenerife, (ICF) España. P.13.

¹² Apiquián, A. (2014). Competencias sociales que se debe desarrollar. Disponible: <http://www.altonivel.com.mx/45135-8-competencias-sociales-que-debes-desarrollar-en-el-trabajo.html>. Acceso: 05/06/2016.

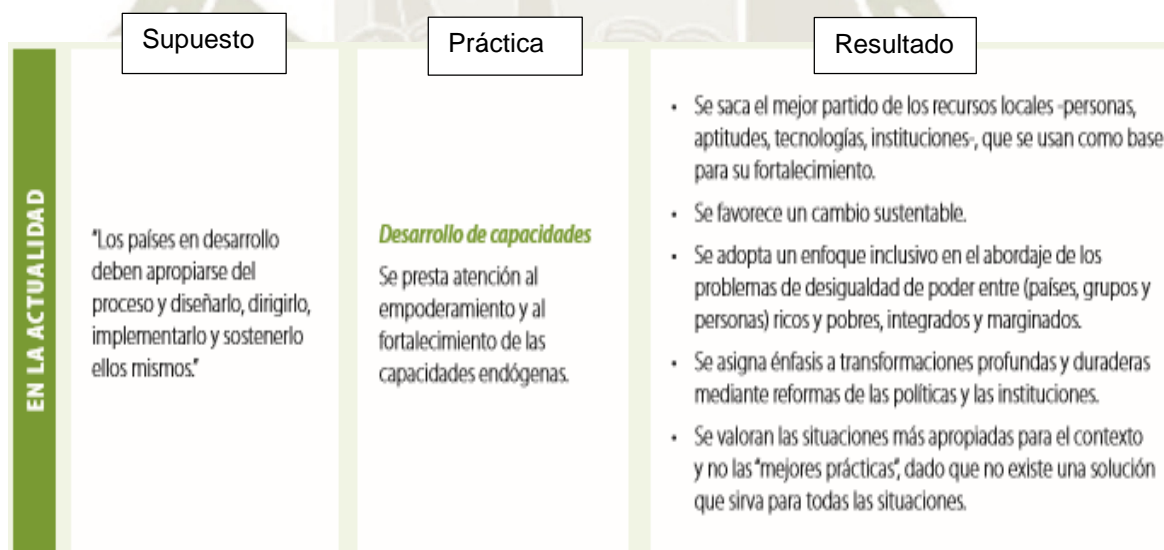
¹³ UNDP (2009). Desarrollo de capacidades. Editora: Kanni Wignaraja, Nueva York. P.3

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD en la actualidad, reconoce que ahora la capacidad es desarrollo, y asegura que “Una capacidad fuerte, generada y sostenida localmente, es esencial para el éxito de cualquier empresa vinculada con el desarrollo. Sin tal capacidad, la integridad de los logros del desarrollo puede verse comprometida y los avances pueden no quedar bien arraigados y resultar ilusorios, aislados de las capacidades que ya existen y vulnerables a las dificultades, cada vez más graves y complejas, que enfrenta el mundo en la actualidad.

Así como se puede observar en la figura 1, respecto al enfoque del desarrollo de capacidades en la actualidad, se propone en la práctica, poner atención en el empoderamiento y al fortalecimiento de las capacidades locales, y en el resultado, favorecer un cambio sustentable, sacando el mejor partido de los recursos locales – personas, aptitudes, tecnologías, instituciones, que se usan como base del fortalecimiento de capacidades, donde se valore las mejores prácticas, colocando énfasis a las transformaciones profundas y duraderas mediante reformas, políticas por las instituciones.

Figura 1

Enfoque del desarrollo de capacidades, actual del PNUD



Fuente: PNUD, 2009.

2.1.1 Tipos de desarrollo de capacidades

a) Desarrollo profesional

Es “la disposición de las competencias profesionales que tienen significado para el empleo y que pueden ser adquiridas mediante la formación por módulos u otros tipos

de formación y a través de la experiencia laboral".¹⁴ El desarrollo profesional remite precisamente al ámbito del trabajo, cuando una persona siente que ha entrado en una fase de crecimiento en su trabajo, se siente satisfecha por haber cumplido objetivos importantes y tiene perspectivas de cambio.

De allí que encontramos algunas afirmaciones de autores, una persona puede valorar su desarrollo profesional cuando al echar la vista al pasado al salir de la universidad, el profesional visualiza un recorrido realizado, un itinerario de evolución ascendente gracias a las experiencias de trabajo, los conocimientos prácticos adquiridos, el aumento de la seguridad en uno mismo como profesional cualitativo.¹⁵

• Perfil general

Antes de empezar a buscar trabajo, debemos reflexionar sobre nuestro perfil y nuestro objetivo profesional. El perfil personal/profesional es el conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión.¹⁶

El analizar nuestro perfil personal/profesional tiene una triple funcionalidad porque puede servir para introducirlo en el Currículo Vitae, un párrafo breve justo debajo de los datos personales, en la carta de presentación a la hora de hablar de nosotros/as mismos/as y así,... el seleccionador tendrá una idea de cómo somos y hacia donde nos dirigimos antes de conocer que hemos estudiado o en qué tenemos experiencia. Por último, también puede ayudar a la hora de responder a determinadas preguntas en las entrevistas de trabajo.

En definitiva, cada uno deberá decidir qué le conviene más destacar: nuestros puntos fuertes, conocimientos, competencias, habilidades o nuestros intereses y motivaciones profesionales. El siguiente esquema muestra las diferencias del perfil y el objetivo profesional, que propone la Universidad de Sevilla para considerarlo en el modelo de currículos de la bolsa de empleo.

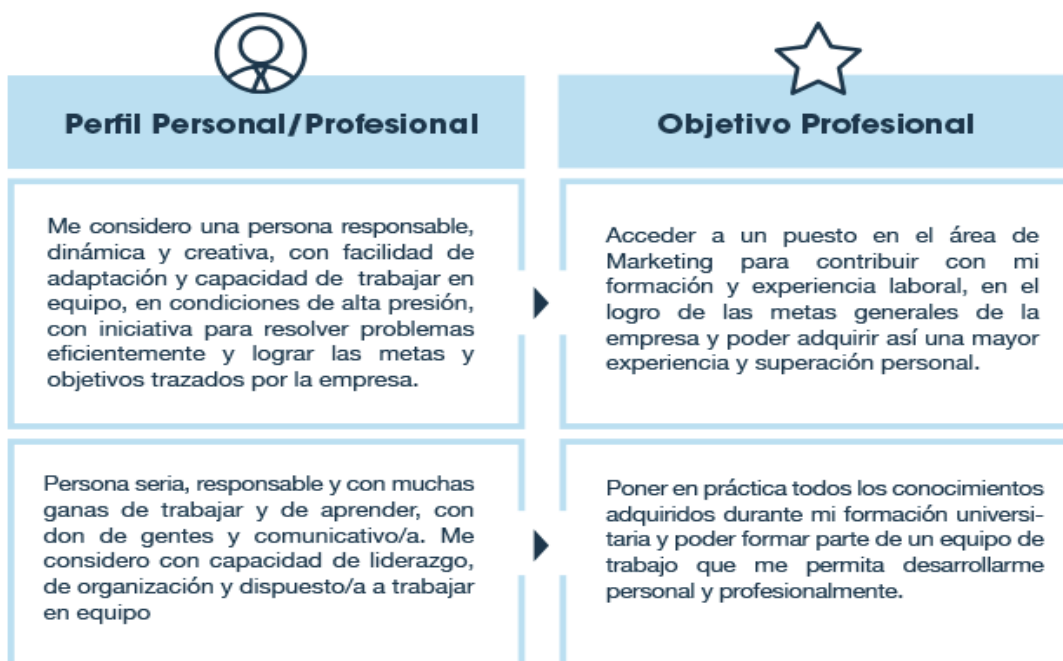
¹⁴ Servicio Público de Empleo Estatal - INEM (2008). Desarrollo de las capacidades y Competencias y la pedagogía innovadora España. Disponible en: https://www.sepe.es/contenidos/eu/personas/formacion/refernet/pdf/Tema_7_ES_PUBLICAR_octubre2008.pdf. Acceso 05/06/16.

¹⁵ ABC. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/negocios/desarrollo-profesional.php>. Acceso: 04/06/16.

¹⁶ Universidad de Sevilla (2015). Disponible en: <http://portalvirtualempleo.us.es/perfil-y-objetivo-profesional/>. Acceso: 05/06/2016.

Figura 2

Comparación del perfil personal /profesional y el objetivo de capacidades



Fuente: Modelos currículums, Imágenes Portal Virtual de Empleo de la Universidad de Sevilla, 2015.

Como se puede observar, la figura refleja claramente la relación intrínseca que existe entre las competencias, habilidades técnicas y sociales que puede reunir cada persona, profesional frente a las capacidades de responder y asumir un puesto de trabajo, considerando su formación, experiencia laboral y la contribución en las metas de la empresa; siendo un punto significativo, que el trabajador siempre busca su desarrollo personal y profesional.

• **Oportunidades laborales:**

Es cuando los empleados mejoran sus calificaciones, complementan los objetivos de su organización; así como, el logro de experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades, constituyen vehículos para el crecimiento personal.

Las oportunidades de carrera, es un factor clave para las personas que deciden dejar su trabajo es la percepción de la falta de oportunidades para desarrollar su carrera, avanzar dentro de la organización y adquirir nuevos conocimientos. La organización debe proporcionarles información clara respecto a las posibilidades de crecer

laboralmente dentro de la empresa con base en el cumplimiento de los objetivos individuales establecidos.¹⁷

• **Competencias:**

Alles, M. señala que, el concepto de talento es congruente con el de competencias, “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”. Competencia es un comportamiento superior, en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinada.¹⁸

Asimismo, Chuquisengo considera: la competencia como “aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”. En otros términos, la competencia es una característica de una persona que se manifiesta en un rendimiento satisfactorio en varios aspectos específicos de su desempeño laboral.¹⁹

De allí Coutrot señala que, la competitividad y la movilización de la fuerza laboral es “la especialización y plurifuncionalidad”²⁰

Hace más de cuarenta años, McClelland demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes, definiendo que “Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”²¹. Asimismo, señala la importancia que tienen los logros para la motivación en la gestión de recursos humanos por competencias, ya que es la base sobre en la que se desarrolla la gestión por competencias, e insiste sobre la recurrencia que tiene para el logro de un objetivo, orienta y selecciona comportamientos, y lo más importante,

¹⁷ Cristancho, F. (2015). Talento humano. Disponible en: <http://www.acsendo.com/es/blog/las-4-cosas-que-un-lider-puede-aprender-de-su-talento-humano/>. Acceso: 18 febrero 2016

¹⁸ Alles, Martha (2009). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. 3ra. Edición, Buenos Aires. P. 81

¹⁹ Chuquisengo, Rabin. Gestión del Talento Humano. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>. Acceso 18/02/2016.

²⁰ Coutrot, Thomas. (Citado en Brunet & Böcker Zavaró, 2014). Competitividad, Competencias y Fin del Ciclo Fordista. P.4

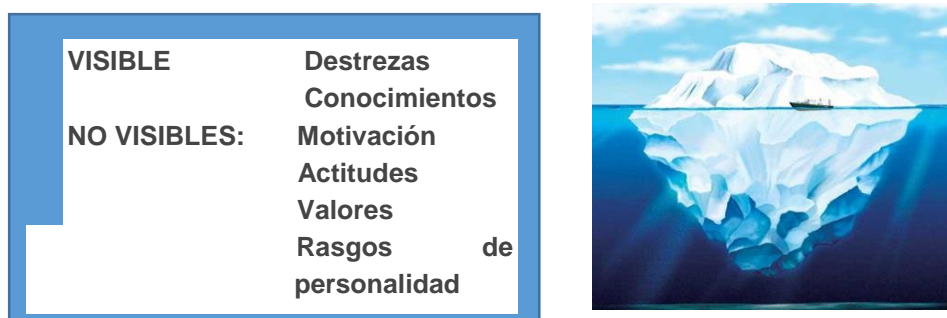
²¹ Macclelland, David (citado por Capuano, M. 2004). Evaluación de desempeño, desempeño por competencias. Invenio: Revista de Investigación Académica, ISSN-e 0329-3475, Nº. 13, 2004. P.141

que es posible de ser medidos en los tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

En el modelo de ICEBERG de gestión por competencias, propone que, las habilidades y los conocimientos son relativamente fáciles de desarrollar, las mismas que comprenden las competencias visibles, mediante la capacitación y la inversión continua para la actualización de los mejores conocimientos. Pero deben ser desarrolladas y medibles mediante prácticas continuas para generar grandes destrezas; mientras, las competencias de motivación, características personales, son difíciles de evaluar y desarrollar, a los cuales, hay que dedicarles más tiempo para perfilar y mejorarlos, según la personalidad.

Figura 3

Modelo del ICEBERG de gestión por competencias



Fuente: Spencer y Spencer, citado por Alles, M. (2010). Selección de personal.

Este modelo, nos presenta una de las formas que se pueden clasificar las competencias, y la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluarlas, dividida en dos grandes grupos de competencias:

Visibles: Destrezas - Manera en que una persona realiza sus tareas. Conocimientos - Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles: Concepto de uno mismo - Actitudes, valores o imagen propia de una persona. Rasgos de la personalidad - Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.²²

b) Desarrollo personal

Una persona que tiene destrezas y habilidades tiene la posibilidad de insertarse en el mundo laboral, obtener un trabajo entendiendo como el “conjunto de actividades

²² Capuano, M. (2004). Op. cit. P. 142

humanas remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesario para los individuos”.²³

2.1.2 Capacidades sociales y técnicas

Las habilidades y destrezas a su vez tienen su base en las potencialidades logradas en la etapa prenatal y la niñez segura en salud, educación, alimentación, afecto y respeto a su individualidad. El aprendizaje de éstas habilidades y destrezas y la formación de las capacidades dependen, en buena medida, de la cantidad y calidad de oportunidades y la motivación al niño o automotivación del joven o adulto, en sus vivencias valoradas en la búsqueda de su realización individual y/o social, en la perspectiva de desarrollo local-regional sustentable”.²⁴

Las “soft skills” o habilidades blandas son aquellos atributos, destrezas o características personales que nos permiten interactuar de manera efectiva con los demás, y son resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de acercamiento a los demás y de otros factores que facilitan las relaciones y la comunicación efectiva con las personas.²⁵

Por su parte, las habilidades duras (“hard skills”) tienen relación con los requerimientos formales y técnicos que nos permiten realizar una determinada actividad; un ejemplo es el conjunto de conocimientos teórico-prácticos que posee una persona sobre los procedimientos y modo de operación de una máquina en una fábrica.

En los últimos años las “soft skills” o competencias sociales han cobrado mayor importancia para las empresas, ya que la experiencia ha demostrado que se puede contratar a un profesionalista brillante, inteligente y con una excelente preparación técnica, pero si no es capaz de relacionarse, trabajar en equipo, asumir el liderazgo, motivar y colaborar con los demás, es muy probable que tenga niveles pobres de desempeño y productividad.

Las habilidades se pueden dividir en:

²³ Pleitez, W. (2008). Informe sobre Desarrollo Humano: El Salvador 2007-2008”, Programa de las Naciones Unidas para El Desarrollo - PNUD: El Salvador. P.53. Citado en Arteaga, Dora (2001).

²⁴ Municipalidad Distrital de Marcabamba. (2008). Plan de desarrollo de capacidades. P.9

²⁵ Apiquián G., Alejandra. (2014). Op. cit.

- **Habilidades personales**

Entre la clasificación de habilidades directivas²⁶, tenemos: las habilidades personales, interpersonales, grupal y de comunicación.

Las habilidades personales, dependen en su mayor parte de nosotros mismos. Son más el fruto de nuestra formación que de nuestra educación. Por lo tanto, tenemos una mayor injerencia en cuanto a nuestro potencial a desarrollar. Las habilidades personales deseables son:

- Capacidad en la toma de decisiones.
- Saber negociar.
- Tener pensamiento estratégico (ver el panorama completo, a mediano y largo plazo).
- Ser un experto en el tema que maneja.
- Apasionado por su trabajo.

- **Habilidades interpersonales e intrapersonales**

Las habilidades interpersonales, son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas, es la capacidad para entender a otras personas, que les motiva y utiliza dicho conocimiento para relacionarse con los demás²⁷, y se componen de las siguientes:

- Asertividad: “Habilidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias, y defender su posición ante los demás de manera constructiva”.
- Empatía: “Habilidad para conocer, entender y apreciar los sentimientos de otros”.
- Colaboración: “Habilidad para contribuir y cooperar con otros; así como ser un miembro productivo en un grupo social”.
- Manejo de relaciones sociales: “Habilidad para establecer y mantener relaciones satisfactorias, caracterizadas por el respeto y la tolerancia”.
- Solución de problemas: “Habilidad para identificar y definir los problemas, así como generar e implementar soluciones efectivas de manera colegiada”.
- Comunicación: “Habilidad para intercambiar información y ponerla en términos comunes para alcanzar un mismo objetivo”.

²⁶ Clasificación de habilidades directivas. Disponible en: http://www.academia.edu/6939791/CLASIFICACION%20DE_HABILIDADES_DIRECTIVAS_Habilidades_personales_Habilidades_interpersonales_e_intrapersonales_Habilidades_de_grupo_Habilidades. Acceso: 05/06/16.

²⁷ Ídem. Acceso: 05/06/16

En cambio, las habilidades intrapersonales²⁸, son las capacidades para construir una percepción precisa respecto a uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida, siendo las siguientes:

Habilidad	Definición
Auto conocimiento emocional	“Habilidad para reconocer y entender los propios sentimientos; así como diferenciar entre ellos y saber que los causan”.
Auto respeto	“Habilidad para auto aceptarse, básicamente como bueno y procurar al auto cuidado”.
Auto realización	“Habilidad para desarrollar al máximo las capacidades y talentos”.
Auto control de impulsos	“Habilidad para resistir, retrasar o manejar los propios impulsos; así como la intención de actuar incontroladamente”.
Autonomía	“Habilidad para ser auto dirigido y auto controlado en los pensamientos, los sentimientos y las acciones”.
Flexibilidad	“Habilidad para adaptar los sentimientos, los pensamientos y las conductas propias, ante situaciones de cambio”.
Optimismo	“Habilidad para mantener actitudes positivas ante la adversidad”.

Fuente: http://www.academia.edu/6939791/CLASIFICACION_DE_HABILIDADES_DIRECTIVAS_Habilidades_personales_Habilidades_interpersonales_e_intrapersonales_Habilidades_de_grupo_Habilidades

En cierta medida, el desarrollo de las habilidades interpersonales e intrapersonales coloca a las personas con mayor predisposición para el trabajo en equipo, generar ambientes cálidos con los demás, y por tanto a tener mayor control y manejo del entorno interno y externo (con los clientes, proveedores) de la empresa, propiciando sinergias, empatía y liderazgo de alto desempeños, que le permita el éxito personal, profesional.

Por otro lado, se tiene las habilidades de grupo, estas habilidades no solo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás. Estas son:

²⁸ Ibid., Acceso: 05/06/16

- Habilidades participativas
- Habilidades comunicativas
- Habilidades colaborativas

Condiciones indispensables para trabajar en equipo, lo que implica: compromiso, liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización, y cooperación.

2.2 Valor del talento humano

El análisis de varios autores como Moreno, F.; Calderón, G. remarcan que las organizaciones con el transcurrir del tiempo están propiciando cambios en sus estructuras, inversiones, tecnologías, mercados, entre otros aspectos importantes para ser más competitivas en ambientes globalizados, sin embargo, el recurso humano como centro de la dinámica empresarial ha sido poco considerado y valorado ante esos cambios.

El talento humano: “es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas”²⁹. Asimismo, Chiavenato acota, “en todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados”³⁰

Nosotros existimos como profesionales porque aportamos valor para otras personas, los profesionales “*son el alma de las organizaciones*”. La palabra valor deriva de la palabra latina “*valuta*” que significa algo importante, representativo. En la vida moderna, el valor como sustantivo se refiere a los valores y creencias que tenemos cada persona, o bien el valor monetario de un objeto...lo fundamental es que el valor se define desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor.³¹

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc.

²⁹ Moreno, F. y Godoy, E. (2012). El talento humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Daena: International Journal of Good Conscience. 7(1) 57-67, p.59

³⁰ Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Vol. 1. eMéxico, DF México, DF: McGraw Hill. P. 7

³¹ Ulrich, D. (2005). La propuesta de Valor de los Recursos Humanos: La próxima agenda de RR.HH. Dossier Selección de personal, Harvard Bussiness School Press, Boston. P. 61

El talento, según la Real Academia Española de la lengua, refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. Por lo tanto, la definición de talento humano para la Real Academia, se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.³²

Para la Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN, el talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Conocimientos: Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

Para aclarar estos aspectos, el autor, lo demuestra con un ejemplo: un futbolista será talentoso si conoce las reglas del fútbol (conocimientos), si tiene las habilidades para dominar el balón, efectuar pases o hacer goles (destrezas) y el espíritu de lucha y entrega (actitudes) para jugar, el cual se debe mostrar en el juego (conductas) durante un partido de fútbol.

Concretando, “se comprende que el talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses

³²Disponible en: <http://talentohumanofaba2013.blogspot.pe/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>. Acceso: 07/07/2016.

vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir, viene a ser posesión de varias competencias".³³

En tal efecto Cristancho, considera que, el Talento Humano es el capital más importante de cualquier organización, las personas y los equipos de trabajo son la base de la cadena productiva y de su desempeño depende el cumplimiento de las metas en las compañías.³⁴ Pero existe, una diferenciación entre genio y talento: "Llama genio al hombre que crea nuevas formas de actividad no emprendidas antes por otros o desarrolla de un modo enteramente propio y personal actividades ya conocidas; y talento al que practica formas de actividad, general o frecuentemente practicadas por otros, mejor que la mayoría de los que cultivan esas mismas aptitudes."³⁵

José Ingenieros pone de manifiesto que, el talento intrínseco a diferencia del talento aprendido es que el individuo lo puede dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlo con la misma destreza que cuando dejó de usarlo; el talento aprendido requiere de ser ejercitado continuamente para no perder la destreza.

2.2.1 Tipos de Talento Humano

Para Sternberg, psicólogo estadounidense, despliega una manera breve y concisa haciendo referencia a los tipos de talento que tienen las personas por descubrir y desarrollar.³⁶

- a) Analíticos (inteligencia componencial), que se caracterizan por la gran capacidad de planificar, ejecutar y el logro del conocimiento. Obtienen altas puntuaciones en los test y buenas calificaciones académicas.
- b) Creativos (inteligencia experiencial), habilidad fundada en la experiencia para tratamiento de la novedad y la automatización de procesos. Muy dotados para la generación de nuevos planteamientos y altamente capacitados para sintetizar de forma integrada la información.
- c) Prácticos (inteligencia contextual), relacionada con la conducta adaptativa al mundo real, destacan por su gran habilidad en el mundo social.

³³ ESAN (2016). Talento Humano. Disponible en: <http://talentohumanosena.galeon.com/>. Acceso 05/04/16.

³⁴ Cristancho, Felipe (2015). Op. cit.

³⁵ Ingenieros, José (2001). "El Hombre Mediocre". Buenos Aires: Losada, 2008 (reproducción de la tercera edición, 1917). P.76

³⁶ Sternberg, Robert (1985). Teoría triárquica de la inteligencia. Cambridge University Press. P.30

En cambio, Chiavenato al hablar de competencia individual, señala que “administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos”. Y se pregunta ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona; y no siempre toda persona es un talento.³⁷

El autor aporta, que la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore; y que el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- **Conocimiento.** - Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- **Habilidad.** - Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio.** - Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud.** - Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Con estos aspectos esenciales, cada individuo u organización, puede realizar una valoración cualitativa y cuantitativa con respecto al valor del talento humano, los cuales se pueden considerar en los procesos de evaluación y mejora del comportamiento y desempeño laboral.

2.2.2 Modelos de gestión estratégica del talento humano

La gestión humana en el nuevo modelo tecnoeconómico como una función estratégica (No administrativa), que privilegia el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida.³⁸

³⁷ Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Buenos Aires. P.41

³⁸ Wright y McMahan, 1992; Lado y Wilson, 1994. Citado en Calderón, G.; Álvarez, C.; y Naranjo, J. (2006). Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia. Artículo. P.227

Para Calderón, G. y otros³⁹ la gestión estratégica, ofrece una evolución del área de talento humano, su rol frente a los objetivos organizacionales y los retos que apenas se empiezan a vislumbrar; así mismo, resalta el papel estratégico de la gestión humana y las implicaciones de ello para el logro de ventajas competitivas fundamentadas en las personas. Sin embargo, la gestión humana se puede considerar reduccionista pues se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos sobre los resultados de la organización y sobre los diversos actores sociales que en ella intervienen.

Por otro lado "...las prácticas de gestión humana serán muy diferentes si la concepción es de hombre social, o si predomina el concepto de hombre organizacional: Una organización establece determinados valores muy generales por medio de su estructura básica institucional y trata de conseguir una conformidad entre éstos y los valores organizativos de los distintos grupos que existen dentro de ella"⁴⁰.

En cambio, cuando predomina el concepto de hombre psicológico, el papel de la dirección del personal estará encaminado a reconciliar a los individuos con la organización, adaptándolos a ella.⁴¹

Es así como la organización del trabajo, en cuanto trate aspectos técnicos y sociales de la división del trabajo entre las personas y las máquinas, esto influirá en el surgimiento y desarrollo de nuevas prácticas de gestión humana, como sucedió con el taylorismo, que dio los sustentos para justificar la selección y el entrenamiento; con el toyotismo, y en general con el modelo japonés, que conllevó los círculos de calidad, implicó repensar el trabajo en equipo y el enriquecimiento de tareas y promover la polivalencia⁴², o con el sistema neoliberal, que generó las tendencias de la subcontratación y todo lo relacionado con la flexibilización y desregulación⁴³.

De acuerdo a los planteamientos antes señalados, Calderón y otros precisan que la gestión humana, tiene una evolución de factores que determinan el quehacer de la gestión humana, y que es un proceso de desarrollo del paso de una función administrativa a una función estratégica, que se orienta hacia el desarrollo de

³⁹ Calderón H., Gregorio; Álvarez G., Claudia y Naranjo V., Julia (2006). Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Artículo publicado 4-09-2006. P.228.

⁴⁰ Simón (1972). El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa. P. 191

⁴¹ Cruz (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. P. 87

⁴² Novick (2000). La transformación de la organización del trabajo. P. 125.

⁴³ Urrea, F. (2003). Op. cit. P. 10

recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales, pasando a una gestión por competencias, del conocimiento y gestión estratégica del área.

De allí que, la administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así también como el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y a la vez sea el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.⁴⁴

Enfoques que dan paso a la nueva gestión del talento humano, la misma que permitirá la supervivencia de las instituciones en el nuevo siglo, según el cambio del ambiente de la organización, de la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de la responsabilidad de las personas y del aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos; como lo señala Chiavenato⁴⁵ ¿El área de Recurso Humano - RH se debe mantener? la cual refleja el estado de perplejidad e incertidumbre predominante en situaciones ambiguas creadas por el cambio rápido e imprevisto de las organizaciones y del mundo de los negocios; el autor argumenta que “El área de RH no se debe mantener, se debe eliminar si no trae ninguna contribución a la empresa ni se ajusta a las demandas del nuevo modelo empresarial. Es superflua cuando no añade nada y solo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que en nada mejoran el desempeño de las personas. Se debe suprimir si funciona como elemento de resistencia y bloqueo al cambio y la innovación, y si se mantiene como centro de gastos que no trae ningún retorno a la organización”.

Sin embargo, el área de RH “se debe mantener y ampliar; mantener y desarrollar si contribuye de modo efectivo a la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo, ...cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad”. En este sentido, aclara que una institución no cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando nuevos procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios, esto es consecuencia y no causa del cambio, por tanto, se cambia una empresa a partir de

⁴⁴ ESAN (2016). Op.cit. Disponible en: <http://talentohumanosena.galeon.com/>. Acceso 05/04/16.

⁴⁵ Chiavenato, I. (2004). Op.cit. P. 458.

las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella; se cambia a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente.

Por lo que, las personas no son simples empleados ni se llaman recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información, convirtiéndose el área de RH en consultores internos y externos de la organización y en la gestión del talento humano; en organizaciones alfa, donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa; donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Las organizaciones alfa brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar⁴⁶.

2.2.3 Criterios innovadores de la propuesta de Valor del talento humano

Los recursos humanos deben aportar valor⁴⁷. A partir de esta premisa Dave Ulrich reflexiona sobre el futuro de los Recursos Humanos en las empresas, y propone alternativas para dotar de valor a este campo.

En este sentido propone cinco factores claves o “soluciones” para la consolidación real de la proposición de valor de los recursos humanos, ...son elementos que permitirá a los profesionales de RR.HH. determinar y crear valor requeridos por su organización. Pero para el caso de la presente investigación, recogemos tres de ellas:

a) Resultados profesionales. -

“Los RR.HH. tendrán éxito siempre y cuando los stakeholders reciban un valor de ellos, para ofrecer lo que para estos es lo más importante, los RR.HH. deberán concentrarse más en los entregables (resultados) que en las actividades... Los entregables se producen a partir de las actividades internas de la empresa, como las capacidades de la organización o las competencias individuales”.

⁴⁶ *Ibíd.* P. 471

⁴⁷ Ulrich, D. (2005). *Op. cit.* P.60

b) Estrategia de Carrera. -

“La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales. La estrategia y la estructura del departamento se asegurará de que los RR.HH. se utilicen allí donde aporten más valor”. Pero con prácticas de RR.HH. “...concentrado en flujos de personas, rendimiento, información y trabajo, aportando cuando se encuentran alineados apropiadamente a los objetivos o necesidades de la organización”.⁴⁸

Cómo alinear el talento humano y las metas de la empresa, Cristancho, F. propone Tres pasos. “Una de las principales funciones de un líder es lograr alinear las metas individuales de sus colaboradores con los objetivos estratégicos de su organización. Para lograrlo, es necesario seguir tres pasos: definir las metas, asignarlas a los colaboradores adecuados, y hacer seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos”.⁴⁹

Sin embargo, alude el autor, que cumplir con estos tres pasos no es suficiente para alcanzar el éxito esperado, “es necesario transmitir a los colaboradores el propósito de su trabajo y la manera como sus metas individuales se conectan con las de sus colegas, jefes y colaboradores para finalmente tener un único objetivo estratégico en común y establecer los mejores caminos para llegar a él”.⁵⁰

Añade, que para lograr que un propósito sea realmente importante para todos los integrantes de una organización, se debe partir de la cultura organizacional, es decir: establecer las condiciones adecuadas para que las personas sientan los objetivos estratégicos de la empresa como si fueran los suyos propios.

c) Propuesta de valor. -

“Las funciones de RR.HH. son tan eficaces como las personas que las desempeñan, así que tener un papel definido y competencias diversas, asegurará la aportación del valor agregado. Para ello las empresas, deben estar invirtiendo continuamente en formación y reciclaje, para ir mejorando”.⁵¹

Pero para Chiavenato, el valor del talento humano se relaciona básicamente con:

⁴⁸ *Ibíd.* P. 62

⁴⁹ Cristancho, Felipe (2015). Disponible en: <http://www.acsendo.com/es/blog/las-4-cosas-que-un-lider-puede-aprender-de-su-talento-humano/>. Acceso: 18 febrero 2016

⁵⁰ Ulrich, D. (2005). *Op. cit.* P.63

⁵¹ *Ídem*

a) El reconocimiento del potencial humano. -

En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas.⁵²

b) El desarrollo del talento. -

Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Es una serie de intangibles y una ventaja competitiva organizacional. Como los valores, capacidad de emprendimiento, de creatividad, generar aprendizaje – ideas – conocimientos mediante la integración con los otros, en base a los resultados y logros.⁵³

c) La satisfacción del talento humano. -

Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño -como refuerzo psicológico-, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros. Un empleado no puede tener calidad de vida en la empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde.

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Brunet, I. & Böcker Zavaro, R. (2014). *Competitividad, Competencias y Fin del Ciclo Fordista.* Artículo científico, RISE –International Journal of Sociology of Education, Vol.3 No.1 February 2014. El estudio claramente expone, cómo la nueva filosofía de dirección y gestión por competencias ha puesto en duda el valor de las cualificaciones académicas a la hora de predecir el desempeño laboral, y esto se debe a la emergencia de nuevos criterios de gestión que se han fraguado con las transformaciones estructurales y organizativas que el capitalismo ha experimentado en las últimas décadas.

⁵² Chiavenato, I. (2009). Gestión de talento humano. Pp. 8-10

⁵³ *Ibíd.* P. 11

Transformaciones que han supuesto un giro fundamental desde la dirección por tareas hacia la gestión por resultados y competencias. Llega a la siguiente conclusión: Considerar “la noción de competencia como categoría fundamental en el nuevo modelo de gestión, y que nace de un cambio profundo en las organizaciones del trabajo y en las relaciones laborales en el seno de las empresas. Si la cualificación reenviaba a una escala que definía los grados de cualificación relativa a criterios sociales, pero en ningún caso reenviaba a los atributos de los puestos de trabajo, las competencias remiten a la combinación de conocimientos, experiencias, actitudes y comportamientos aplicables y constatables a partir del puesto y la situación concreta de trabajo”. Entonces, “la competencia se reduce, de hecho, a que sea o no competente, es decir, a ser capaz de responder a las necesidades del puesto de trabajo”.

Ser competente “significa para el colaborador encontrar su orientación, acceder al empleo, asumir responsabilidades y hacerse un lugar, o lo que es igual, ser capaz de responder a las necesidades de la empresa”.

Sotomayor Robles, M. (2010). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex, distribuidora textil de la Ciudad de Ambato*, Universidad Técnica de Ambato - Ecuador, tesis para optar el título de Ingeniera de Marketing y Gestión de Negocios. El objetivo de la investigación es determinar de qué manera la gestión del talento humano, incide en el desempeño laboral del personal de Mabetex, cuya investigación es explorativa, realizada con una muestra finita de 08 personas que están directamente involucradas en el desempeño laboral de la textilería, utilizando una ficha de observación y encuesta sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral. El autor formula entre otras las siguientes conclusiones: “La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos, la capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee, y es muy importante darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal”.

González Espín, W. (2011). *La gestión del talento humano y la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” en el primer semestre del 2011*, tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Educativa, Universidad Estatal de Bolívar-Guaranda, Venezuela. El tipo de investigación es descriptiva aplicada, tomando toda la población del personal docente de Planta, y con el cálculo de una muestra para los estudiantes de bachillerato, utilizando guía de observación y cuestionario.

Concluyendo, “se establece que en la institución existe un bajo nivel de gestión, un clima desfavorable, poca comunicación y práctica de valores, resistencia al cambio, escaso liderazgo, desinterés por la capacitación e innovación de conocimientos del Talento Humano”; recalca que “la motivación positiva es fundamental para el desenvolvimiento laboral en una institución, para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo y lograr la eficiencia institucional, lo que es factible con la tendencia al cambio de actitud del Talento Humano de la institución al demostrar su interés por la capacitación e innovación de conocimientos, adquirir compromisos, poner en práctica una educación en valores y por ende se mejore las relaciones humanas”.

Madrigal T., Bertha (2009). *Capital humano e intelectual: su evaluación.* Universidad de Guadalajara – México, estudio publicado en el Observatorio laboral, Revista Venezolana, enero-junio 2009. Volumen 2, N° 3, semestral. El estudio analiza la importancia del capital humano y del capital intelectual en la economía del conocimiento. Trata de evidenciar la importancia de estos dos aspectos en las economías en desarrollo. Destaca el papel que juega el capital humano, los enfoques y las teorías, las herramientas utilizadas para su medición y los modelos.

Concluye, que “la medición del capital humano y capital intelectual apoya para la toma de decisiones, para gestionar la inversión en desarrollar habilidades de los empleados, bases de información y capacidades tecnológicas. Siendo elemental para medir la competitividad de una empresa y otros aspectos. También, es un elemento importante para medir a corto y largo plazo, el rendimiento de la inversión en las personas, sus habilidades y capacidades tecnológicas de la organización”.

4. OBJETIVOS

- Identificar el nivel del desarrollo de capacidades en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa – 2016.
- Definir el nivel del valor del talento humano en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María.
- Determinar la relación entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en estudiantes de la Maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semipresencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María.

5. HIPÓTESIS

Dado que: el desarrollo de capacidades es lograr nuestros propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo personal y profesional, y que el valor del talento humano es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas, de tal modo que, el nivel y condiciones del personal deberían ser conducidas estratégicamente como una proyección de valor.

Es probable que: en los alumnos de la maestría semipresencial de Gerencia Social y Recursos Humanos, de la escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016, exista relación directa entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

1.1 Técnicas

Para la recolección de datos de campo, se ha utilizado las técnicas del test, el mismo que es estandarizado, y el cuestionario elaborado por el investigador, los cuales han sido sometido a validación.

1.2 Instrumentos

Para medir las variables determinadas, se aplicó el formulario de preguntas, que corresponden a dos partes:

a) Un formulario de preguntas para el test de competencias laborales, retomado de la institución Computrabajo⁵⁴ (Bolsa de trabajo virtual nacional e internacional), el cual mide 8 competencias, y como resultados determina los puntos fuertes y detecta aquellas áreas que se puede mejorar. Cuyos resultados son beneficiosos para la carrera profesional y para contar con un análisis completo del perfil personal, respecto a las siguientes áreas:

- Responsabilidad: Asunción de autoría de las propias acciones y sus consecuencias.

⁵⁴ Disponible en: www.computrabajo.com/. Web de empleo líder en Latinoamérica. Acceso 05/06/16.

- Autogestión: Percepción de la capacidad para gestionar la acción con éxito.
- Liderazgo: Habilidades para gestión de grupo e interés en ejercer la posición de líder.
- Motivación: Orientación al éxito en los objetivos y orientación profesional al grupo de trabajo.
- Inteligencia Social: Capacidad para mostrar un repertorio de estrategias de interacción para la relación con otras personas.
- Autonomía: Capacidad para desenvolverse de forma autónoma en distintos entornos.
- Arbitraje: Capacidad para buscar acuerdos entre personas.
- Cooperación: Grado en el que el individuo se muestra dispuesto a colaborar u aportar valor al grupo.

Cuyos valores de análisis y medición están definidos por una escala de Likert, tal como sigue:

Nunca = 1	Rara vez =2	A veces=3	A menudo=4	Siempre=5
-----------	-------------	-----------	------------	-----------

b) La elaboración de dos formularios de preguntas para la técnica del cuestionario, uno para el levantamiento de datos respecto a la variable Desarrollo de Capacidades, específicamente para el indicador de desarrollo profesional: perfil general, oportunidad laboral; y para el indicador de desarrollo personal: inserción laboral, habilidades personales, interpersonales e intrapersonales. Un segundo formulario para la variable Valor del talento humano, presentando preguntas para los indicadores: Reconocimiento del potencial humano, desarrollo del talento, y satisfacción del talento humano. Ambos formularios, son elaborados y construidos a partir de los indicadores y subindicadores propuestos para el estudio.

1.3 Cuadro de coherencia

Variables	Indicadores y Sub indicadores	Técnica e Instrumento	Estructura del Instrumento
Desarrollo de Capacidades	Desarrollo profesional	Cuestionario / Test y Formulario de preguntas	
	* Perfil general		55 -58
	* Oportunidad laboral		60 -62
	* Competencias: - Responsabilidad - Autogestión - Liderazgo - Motivación - Inteligencia Social - Autonomía - Arbitraje - Cooperación		1- 6 7-13 14-20 21-27 28-34 35-40 41-47 48-54
	Desarrollo personal		
	* Inserción laboral		59
	* Habilidades personales: - Proactividad - Pensamiento Estratégico - Capacidad para la toma de decisiones		63-64 65 66
	* Habilidades interpersonales e intrapersonales: - Trabajo en equipo - Comunicación interpersonal - Autorrealización - Adaptabilidad al cambio		67 68-69 70 71
Valor del Talento Humano	Reconocimiento del potencial humano:	Cuestionario y Formulario de preguntas	
	*Puesto según potencialidades		1
	*Participación en toma de decisiones		2
	*Evaluación de desempeño		3
	*Reconocimiento por buen desempeño		4 -5
	*Compensación del talento		6-7
	Desarrollo del talento:		
*Capacitación para desarrollo profesional *Acompañamiento, retroalimentación *Mejora de habilidades y competencias *Línea de carrera *Retención de colaboradores productivos	8 9-10 11 12 13		
Satisfacción del talento humano:			
*Valoración de aportes y experiencia * Incentivos por reconocimiento de logros y resultados * Calidad de vida del trabajador *Cambio laboral (fuga de talento humano)	14 15 16 -17-18 19		

1.4. Prototipo de los instrumentos

Test de Competencias Laborales

(Tomado de Computrabajo)

El test identifica tus puntos fuertes y detecta aquellas áreas que se puede mejorar. Cada persona obtiene resultados beneficiosos para su carrera profesional y un análisis completo de su perfil.

Para responder escoja solo una respuesta marcando con una X en la opción que corresponde a su realidad, lea cuidadosamente y considere los siguientes puntajes de valoración:

Nunca = 1	Rara vez =2	A veces=3	A menudo=4	Siempre=5
-----------	-------------	-----------	------------	-----------

Responsabilidad	1	2	3	4	5
1. Me cuesta crear hábitos.					
2. Doy prioridad al trabajo sobre otros aspectos de mi vida.					
3. Suelo apurar los plazos de entrega.					
4. En un proyecto, me preocupa tanto el trabajo de los demás como el mío.					
5. Seguir las normas es la mejor forma de conseguir un resultado.					
6. Dedico tiempo fuera del horario laboral a mejorar mi trabajo.					

Autogestión

7. Rindo más cuando puedo organizar mi propio trabajo.					
8. Compañeros de trabajo han recurrido a mí para resolver dudas.					
9. Apuro el tiempo para completar mis tareas.					
10. Olvido dónde dejo las cosas.					
11. He recibido felicitaciones por la presentación de mi trabajo.					
12. Me han llamado despistado.					
13. Siento que me falta tiempo.					

Liderazgo

14. En reuniones de grupo, prefiero permanecer en silencio.					
15. Cuando trabajo en grupo, mis compañeros esperan que tome la palabra.					
16. No estoy interesado en el liderazgo.					
17. En trabajos de grupo, suelo ser el que marca el ritmo.					
18. Me resulta incómodo dar órdenes.					
19. Cuando nadie toma una decisión, tomo la iniciativa.					
20. He liderado grupos.					

Motivación

21. Intento que mi trabajo sobresalga sobre el de otros.					
22. Prefiero metas realistas y accesibles, aunque sean menos rentables.					
23. Comparo mi trabajo con el de otros para mejorar mis resultados.					
24. Prefiero retos difíciles con grandes recompensas, aunque sea probable fracasar.					
25. Un segundo puesto me basta.					
26. Soy poco competitivo.					
27. Me desmotiva un trabajo rutinario.					

Inteligencia social

28. Me cuesta saber cómo comportarme en algunas situaciones sociales.					
29. Soy muy claro al expresarme, aunque pueda ofender a alguien.					
30. Cuando veo a alguien llorar, no sé cómo reaccionar.					
31. Me incomoda decir cosas buenas de mí.					
32. Mi comportamiento varía mucho en función de con quién hablo.					
33. Me siento cómodo haciendo demostraciones de afecto.					
34. Con algunas personas me noto fuera de lugar.					

Autonomía

35. Guardo mis problemas para mí.					
36. Cuando tengo un problema, prefiero resolverlo solo.					
37. Trato de compartir las decisiones, aunque yo sea quien finalmente las tome.					
38. Me siento más cómodo trabajando solo que en grupo.					
39. Antes de comenzar una tarea, consulto a otras personas para asegurarme de hacerla bien.					
40. Tomo mis decisiones según lo que creo, aunque otros piensen otra cosa.					

Arbitraje

41. Acepto las opiniones por muy opuestas que sean a las mías.					
42. Soy muy firme en mis planteamientos.					
43. Aunque tarde más tiempo, prefiero tomar decisiones que todos apoyen.					
44. Suelo tener razón en mis opiniones.					
45. Considero lo que dicen otras personas, aunque no les tenga simpatía.					
46. Renuncio a cosas que considero importantes para alcanzar acuerdos.					
47. Hablo el último en las reuniones para escuchar todas las opiniones					

Cooperación

48. Ofrezco mi esfuerzo en beneficio del proyecto, aunque el mérito no sea para mí.					
49. La información de trabajo debe compartirse con los superiores y no con iguales.					
50. Otros se han aprovechado de mi trabajo.					
51. Busco tiempo para resolver una consulta, aunque no tenga demasiado.					
52. En el trabajo dosifico la información que poseo para no perjudicarme.					
53. En un proyecto de trabajo, comparto la información sobre mis tareas con todos.					
54. Cada uno debe ocuparse de lo suyo.					

¡Gracias por su colaboración !

Formulario de Preguntas: Desarrollo de Capacidades, Habilidades

Perfil General

55. Profesión 56. Género: F M
57. Edad:
58. Niveles de formación académico: (Marque todas en las que haya logrado el nivel o esté estudiando)
- a) Licenciado ()
 - b) Grado:
 - Bachiller ()
 - Magister () estudiando ()
 - Doctorado () estudiando ()
 - d) Diplomados ()
 - e) Especialización: ()
59. Inserción laboral
Actualmente te encuentras trabajando: Si () No ()

Oportunidad Laboral

60. Tienes buenas oportunidades laborales: Si () No ()
61. Tiempo que laboras:.....años (a pesar que ahora estés desocupada/o)
62. Cuando has estado laborando:
- a) Tu trabajo, estuvo relacionado con tu profesión:
 - Nunca () Rara vez () A veces () Siempre ()
 - b) Has trabajado en otros rubros, que no corresponde a tus capacidades
 - Nunca () Rara vez () A veces () Siempre ()
- Si tu respuesta está en las tres últimas alternativas, señale: ¿Por qué lo hace?:.....
.....

Desarrollo personal:

Marque con una X en la opción que corresponda, según a su personalidad y a la siguiente valoración:

Nunca = 1	Rara vez =2	A veces=3	Siempre=4
-----------	-------------	-----------	-----------

Habilidades personales:	1	2	3	4
63. Promueves el trabajo independiente y creativo, en su centro laboral				
64. Priorizas objetivos y acciones, en su centro laboral				
65. Aplicas pensamiento estratégico para lograr resultados a corto y largo plazo				
66. Tienes capacidad para la toma de decisiones				
Habilidades interpersonales e intrapersonales:				
67. Le es fácil trabajar en equipo				
68. Escucha bajo presión y en condiciones normales				
69. Aceptas ayuda e información desagradable				
70. Tienes facilidad para desarrollar al máximo sus capacidades y talentos				
71. Tiene flexibilidad para adaptarse ante situaciones de cambio				

Formulario de Preguntas: Valor del Talento Humano

Las preguntas del presente formulario, tiene relación con la valoración del desempeño, comportamiento, desarrollo y satisfacción del talento humano en su centro laboral.

Lea detenidamente y responda marcando con una X la alternativa que corresponde a su realidad; si no estás laborando, responde en relación al último trabajo. Considerando los siguientes valores:

Nunca = 1	Rara vez =2	A veces =3	Siempre =4
-----------	-------------	------------	------------

Ítems del Valor de Talento Humano	1	2	3	4
Reconocimiento del potencial humano				
1. Tienes un puesto de trabajo según tus capacidades y potencialidades				
2. En su centro laboral, le permiten participar en la toma de decisiones técnica y operativas				
3. Su empresa realiza evaluaciones de desempeño				
4. La empresa tiene un plan de reconocimiento por el buen desempeño				
5. Ha sido promovido por buen desempeño				
6. La remuneración que le pagan por el cargo que ocupa, cree que es adecuada				
7. La empresa le reconoce todos los beneficios sociales que le corresponde como colaborador				
Desarrollo del talento				
8. En su centro laboral, recibe capacitación para fortalecer su desarrollo profesional,				
9. Recibe acompañamiento y retroalimentación para mejorar sus habilidades técnicas y de gestión				
10. Tiene libertad para innovar, generar ideas, cambios en los procesos operativos para mejorar los resultados				
11. Durante el tiempo que trabaja, ha mejorado sus habilidades y competencias				
12. La empresa donde labora, tiene un plan de línea de carrera para ustedes				
13. Las empresas, realizan retención de colaboradores productivos				
Satisfacción del talento humano				
14. La empresa donde labora, valora los aportes y la experiencia que tiene como profesional				
15. Su empresa, cuenta con planes de incentivos financieros o sociales por el reconocimiento de logros y resultados				
16. Haciendo un balance en relación de vida y trabajo, en su empresa tiene calidad de vida como trabajador.				
17. Te sientes conforme con tu puesto de trabajo actual				
18. Si laboraste en otra institución, te has sentido conforme en el puesto de trabajo anterior Si tu respuesta es nunca, rara vez, a veces . Señale ¿Por qué?:.....				
19. Piensas en un cambio laboral Si tu respuesta es siempre . Señale ¿Por qué?:				

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1 Ubicación espacial

El estudio se ha realizado en el ámbito de la Escuela de Postgrado a distancia de la Universidad Católica de Santa María, situada en el distrito de Yanahuara - Arequipa

2.2 Ubicación Temporal

El horizonte temporal de la presente investigación se ha realizado en el año 2016, siendo un estudio de corte transversal.

2.3 Unidades de estudio

Las unidades de estudio se componen por los estudiantes de la maestría de Gerencia Social y Recursos Humanos, modalidad semi presencial, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica de Santa María - Arequipa, matriculados en los períodos del 2015 - 2016 y 2016 – 2017.

Siendo el total de la población de 60 estudiantes, asistentes y matriculados en los dos períodos académicos, antes señalados. Tomando para el estudio toda la población censal de forma intencional.

Población censal de estudiantes Maestría semipresencial de Gerencia Social y Recursos Humanos

Periodo	Nº Hombres	Nº Mujeres	Sub total
2015 - 2016	6	21	27
2016 - 2017	9	24	33
TOTAL			60

Fuente: Secretaría de la Escuela de Postgrado, Maestría semi - presencial, UCSM 2016.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1 Organización

Primero, se gestionó el permiso correspondiente para realizar la investigación ante la Coordinación de Maestrías semipresencial, Escuela de post grado de la Universidad Católica de Santa María.

Una vez aprobado el proyecto de tesis, se planificó y organizó el recojo de la información de campo, mediante la aplicación de los instrumentos propuestos y validados. Para luego ordenar, sistematizar y analizar los resultados de la tesis, finalizando con la elaboración y presentación del informe de investigación.

3.2 Recursos

a) Recursos Humanos:

- Investigador: Gleny Góngora Fernández
- Personal de apoyo, para levantamiento de información de campo.
- Asesor y procesador estadístico.

b) Recursos materiales:

- Material de Gabinete: Fotocopias, útiles de escritorio, bibliografía.
- Material de campo: Tableros, Lapiceros, encuestas, Ucv.
- Equipos de cómputo, impresora, escáner, cámara fotográfica, grabadora.
- Servicios: Internet, transporte, teléfono, fotocopias, impresión de informes, servicios básicos y alimenticios de campo. Pago por derechos administrativos académicos de la universidad.

c) Recursos financieros:

Recursos propios del investigador, al 100%.

3.3 Validación del instrumento

Los instrumentos elaborados (formularios de preguntas) se han sometido a la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, para validar la consistencia y fiabilidad de los ítems, mediante una prueba piloto aplicado a diez (10) estudiantes de otras maestrías de la UCSM.

A continuación, se presentan los resultados de confiabilidad de los instrumentos de medición para cada variable:

a) Variable 1: Desarrollo de Capacidades

Para la variable 1, se ha sometido principalmente a medición los ítems del sub-indicador oportunidad laboral, correspondiente al indicador desarrollo profesional; y el sub-indicador habilidades del indicador desarrollo personal. Obteniendo como resultados los siguientes:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,688	11

Interpretación:

La prueba de fiabilidad de los sub-indicadores señalados de la variable 1: Desarrollo de capacidades, alcanza un valor Alfa de 0,688 por lo que, de acuerdo al contenido de la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia confiable.

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
62a. Tu trabajo, estuvo relacionado con tu profesión	31,2000	13,956	,489	,637
62b. Has trabajado en otros rubros, que no corresponde a tus capacidades	33,2000	16,400	,133	,708
63. Promueve el trabajo independiente y creativo, en su centro laboral	31,4000	14,044	,558	,626
64. Prioriza objetivos y acciones, en su centro laboral	31,1000	15,656	,746	,637
65. Aplica pensamiento estratégico para lograr resultados a corto y largo plazo	31,6000	14,267	,706	,613
66. Tiene capacidad para la toma de decisiones	31,7000	14,900	,295	,679
67. Le es fácil trabajar en equipo	31,6000	16,933	,291	,677
68. Escucha bajo presión y en condiciones normales	32,0000	18,889	-,180	,727
69. Acepta ayuda e información desagradable	32,6000	15,600	,150	,719
70. Tiene habilidad para desarrollar al máximo sus capacidades y talentos	31,2000	16,844	,314	,674
71. Tiene flexibilidad para adaptarse ante situaciones de cambio	31,4000	14,267	,666	,616

Para subsanar los ítems que tienen poca consistencia en el análisis de la columna de correlación elemento – total corregida, se ha procedido a mejorar la precisión en el enunciado, como se puede comprobar en el instrumento correspondiente.

b) Variable 2: Valor del Talento Humano

En el caso de la variable 2: Valor del talento humano, se han sometido a la prueba todos los sub-indicadores de los tres indicadores propuestos: Reconocimiento del potencial humano, desarrollo del talento, y satisfacción del talento humano, con un total de 19 ítems. Los resultados son los siguientes:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	19

Interpretación:

La prueba de fiabilidad de los indicadores determinados para la variable 2: Valor de talento humano, tiene como resultado un Alfa de Cronbach de 0,854, de tal forma que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia altamente confiable.

Por otro lado, se ha realizado la validez de los instrumentos, mediante el proceso de juicio de expertos, realizados por tres especialistas del tema (dos Doctores y un Magister), otorgando un nivel alto de validez (90%) con relación al contenido y coherencia entre variables, indicadores, sub indicadores y reactivos, los mismos que se adjuntan en el anexo 3.

3.4 Criterios para manejo de resultados

La organización y procesamiento de los datos se ha realizado, mediante el sistema del procesador de datos SPSS, que ha permitido hacer una descripción, explicación e interpretación de los resultados.

Para el análisis e interpretación de los resultados se ha aplicado la estadística descriptiva con el fin de presentar tablas de distribución con frecuencias y porcentajes, agrupados por indicadores según variables.

Asimismo, se ha empleado la estadística inferencial de Chi-cuadrado, por contar con variables cualitativas ordinales; con la cual, se ha logrado determinar los niveles de desarrollo de capacidades y el valor del talento humano, así como, el grado de asociación que existe entre las variables y la comprobación de la hipótesis de investigación.

Finalmente, para lograr el procesamiento de los resultados se determinaron los baremos, para realizar el análisis de los indicadores y variables a fin de definir el nivel de cada uno, que a continuación se detalla.

a) Baremos Variable: Desarrollo de capacidades. -

Subindicador	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango
Competencias laborales	54	216	Insuficiente	0 - 54
			Regular	55 - 108
			Bueno	109 - 162
			Excelente	163 - 216

Indicador	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango
Desarrollo profesional	58	229	Insuficiente	0 - 58
			Regular	59 - 115
			Bueno	116 - 172
			Excelente	173 - 229

Oportunidad laboral (1,2) (1,3) (1:4) (1,4); Competencias laborales (1:4)

Subindicador	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango
Habilidades personal	4	16	Insuficiente	0 - 4
			Regular	5 - 8
			Bueno	9 - 12
			Excelente	13 - 16

Proactividad (1:4); Pensamiento estratégico (1:4); Capacidad para toma de decisiones (1:4)

Subindicador	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango		
Habilidades interpersonales e intrapersonales	5	20	Insuficiente	0	-	5
			Regular	6	-	10
			Bueno	11	-	15
			Excelente	16	-	20
Trabajo en equipo (1:4); Comunicación interpersonal (1:4); Autorrealización (1:4); Adaptabilidad al cambio (1:4)						

Indicador	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango		
Desarrollo personal	10	37	Insuficiente	0	-	10
			Regular	11	-	19
			Bueno	20	-	28
			Excelente	29	-	37
Inserción laboral (1,2); Habilidades personales (1:4); Habilidades inter e intrapersonales (1:4)						

Variable	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango		
Desarrollo de capacidades	67	265	Insuficiente	0	-	67
			Regular	68	-	133
			Bueno	134	-	199
			Excelente	200	-	265
Buenas Oportunidades (1,2); Tiempo que laboras (1:3); Estado laboral (1,4) (1,4); Competencias laborales (1,4), Habilidades personales (1,4); Habilidades inter e intrapersonales (1,4)						

b) Baremos Variable: Valor del talento humano. –

Indicador	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango		
Reconocimiento del potencial humano	7	21	Inadecuado	0	-	7
			Parcialmente	8	-	15
			Adecuado	16	-	21

Indicador	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango		
Desarrollo del talento	6	18	Inadecuado	0	-	6
			Parcialmente	7	-	12
			Adecuado	13	-	18

Indicador	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango		
Satisfacción del talento humano	5	15	Inadecuado	0	-	5
			Parcialmente	6	-	10
			Adecuado	11	-	15

Variable	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango		
Valor del talento humano	19	57	Inadecuado	0	-	19
			Parcialmente	20	-	38
			Adecuado	39	-	57

IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Para cumplir con las actividades de revisión del proyecto, gestión de los procedimientos administrativos y la elaboración del informe de tesis, se ha considerado el siguiente cronograma de trabajo:

Meses / Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero 2017			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Revisión del proyecto	x	x			x	x	x																	
2. Validación de instrumentos		x	x																					
3. Trabajo de Campo																								
*Recolección de datos									x	x	x													
*Sistematización										x	x		x											
4. Análisis y redacción del informe													x	x	x									
5. Avances y revisión del Informe													x	x			x	x	x					
6. Presentación del borrador, levantamiento de observaciones																		x			x	x	x	
7. Gestión y Sustentación																								x

V. BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2009). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. 3ra. Edición, Gránica S.A., Buenos Aires - Argentina.

Alles, M. (2010). Selección de personal. 2da. Edición, Gránica S.A., Buenos Aires – Argentina.

Bedoya S., E. (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas, para optar el grado de magister en administración – Gestión empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú.

Brockbank, W. (1998). El futuro de los RH: hacia una mayor presencia. En Ulrich, Losey y Lake, El futuro de la dirección de recursos humanos (pp. 1-80). Barcelona: Gestión 2000.

Calderón H., G.; Álvarez G., C. y Naranjo V., J. (2006). Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Artículo publicado 4-09-2006.

Coutrot, T. (Citado en Brunet & Böcker Z., 2014). Competitividad, Competencias y Fin del Ciclo Fordista. RISE –International Journal of Sociology of Education Vol.3 No.1 February 2014 pp. 1-25

Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. En H. Galvis (Compilación), De lo humano organizacional. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Vol. 1. eMéxico, DF México, DF: McGraw Hill. 7

Fitz-Enz, J. (1990). El valor añadido por la dirección de Recursos Humanos: una nueva estrategia para los 90. Bilbao: Deusto.

González, W. (2011). La gestión del talento humano y la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” en el primer semestre del 2011, tesis para optar el grado de Magister en Gerencia Educativa, Universidad Estatal de Bolívar-Guaranda, Venezuela

Ingenieros, J. (2001). “El Hombre Mediocre”. Buenos Aires: Losada, 2008 - Reproducción de la tercera edición, 1917.

Macclelland, D. (citado por Capuano, M. 2004). Evaluación de desempeño, desempeño por competencias. Invenio: Revista de investigación académica, ISSN-e 0329-3475, N°. 13, 2004, págs. 139-150. Publicado por Dialnet.

Madrigal T.; B. (2009). Capital humana e intelectual. Universidad de Guadalajara – México, publicado en el Observatorio laboral, Revista Venezolana, enero-junio 2009. Volumen 2, N° 3, semestral.

Municipalidad Distrital de Marcabamba (2008). Plan de desarrollo de capacidades.

Moreno, F. y Godoy, E. (2012). El talento humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Daena: International Journal of Good Conscience. 7(1) 57-67.

Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. En E. de la Garza (Coord.). Tratado latinoamericano de sociología del trabajo (pp. 123-146). México: El Colegio de México Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Universidad Autónoma Metropolitana)-Fondo de Cultura Económica.

Pleitez, W. (2008). Informe sobre Desarrollo Humano: El Salvador 2007-2008” Programa de las Naciones Unidas para El Desarrollo PNUD: El Salvador. Citado en Arteaga, Dora (2001).

Salinas, J. (2014). El cambio de modelo de jefe a líder coach. Universidad de La Laguna Tenerife, Publicado el 21 mar. 2014 (ICF), España.

Ulrich, D. (2005). La propuesta de Valor de los Recursos Humanos: La próxima agenda de RR.HH. Dossier Selección de personal, Harvard Bussiness School Press, Boston.

UNDP (2009). Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD. Editora: Kanni Wignaraja. Nueva York

Urrea, F. (2003). Una mirada sociológica al “outsourcing”: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. Seminario Actualización en Gestión Humana: procesos y prácticas de gestión humana; decisiones que agregan valor. Manizales, Colombia.

Simón, H. (1972). El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Madrid: Aguilar.

Sotomayor R., M. (2010). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la Ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, para optar el título de ingeniería de Marketing y Gestión de Negocios.

Sternberg, R. (1985). Teoría triárquica de la inteligencia. Cambridge University Press.
Wright, P. y McMahan, G. 1992; Lado, A. y Wilson, M. 1994. Citado en Calderón, G.; Álvarez, C.; y Naranjo, J. (2006). Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia. Artículo.

Wright, P. y McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-321.

Webgrafía:

Apiquíán G., A. (2014). Competencias sociales que se debe desarrollar. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/45135-8-competencias-sociales-que-debes-desarrollar-en-el-trabajo.html>. Acceso: 05/06/2016.

ABC. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/negocios/desarrollo-profesional.php>. Acceso: 04/06/16

Cristancho, F. (2015). Talento humano. Disponible en: <http://www.acsendo.com/es/blog/las-4-cosas-que-un-lider-puede-aprender-de-su-talento-humano/>. Acceso: 18 febrero 2016

Chuquisengo, R. (2014). Gestión del Talento Humano. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>. Acceso 05/04/16.

ESAN (2016). Talento humano. Disponible en: <http://talentohumanosena.galeon.com/>. Acceso 05/04/16.

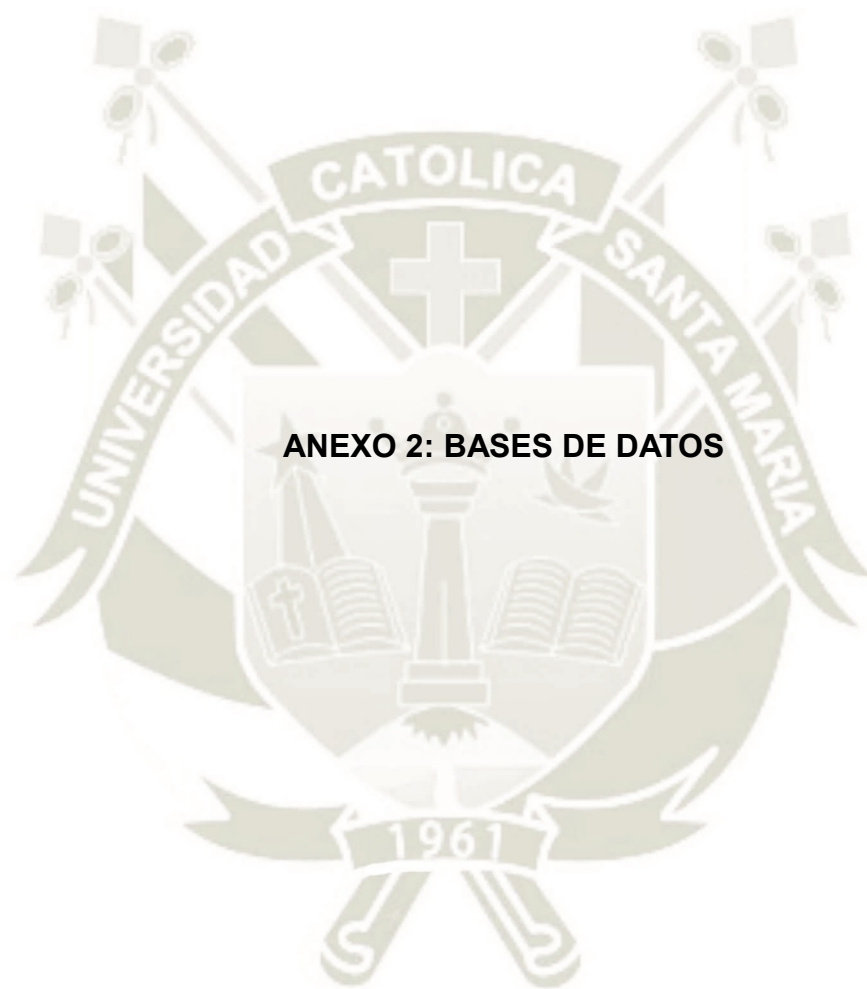
Servicio Público de Empleo Estatal - INEM (2008). Desarrollo de las capacidades y Competencias y la pedagogía innovadora España. Disponible en: https://www.sepe.es/contenidos/eu/personas/formacion/refernet/pdf/Tema_7_ES_PUBLICAR_octubre2008.pdf. Acceso 05/06/16.

Universidad de Sevilla (2015). Empleo y orientación laboral. Publicado abril 28, 2015.
Disponible en: <http://portalvirtualempleo.us.es/perfil-y-objetivo-profesional/>. Acceso:
05/06/2016.

Talento Humano. Disponible en:
<http://talentohumanofaba2013.blogspot.pe/2013/03/definicion-de-talento-humano.html> .
Acceso: 05/06/16

Clasificación de habilidades directivas. Disponible en:
http://www.academia.edu/6939791/CLASIFICACION_DE_HABILIDADES_DIRECTIVAS_Habilidades_personales_Habilidades_interpersonales_e_intrapersonales_Habilidades_de_grupo_Habilidades. Acceso: 05/06/16.





ANEXO 2: BASES DE DATOS

N r o.	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31	P 32	P 33	P 34	P 35	P 36	P 37	P 38	P 39	P 40	P 41	P 42	P 43	P 44	P 45	P 46	P 47	P 48	P 49	P 50	P 51	P 52	P 53	P 54	P 55	P 56	P 57	P 58	P 59	P 60	P 61	P6 2P 63		
48	2	3	4	3	3	3	4	3	4	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	4	1	1	2	1	4	1	4	3	2	1	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	4	4	3	2	34			
49	4	3	2	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	1	4	4	5	3	4	3	2	2	4	2	5	2	3	5	5	5	5	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	3	34	
50	2	4	1	4	5	5	5	4	2	5	5	4	4	3	2	3	3	1	5	5	5	5	1	5	3	1	5	1	5	1	5	3	1	1	1	1	1	3	4	3	5	3	3	2	3	2	3	3	4	2	5	1	2	2	2	3	3	3	22					
51	1	3	2	2	2	5	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	34							
52	1	2	1	1	5	3	5	4	2	1	3	1	1	3	1	1	3	1	4	3	1	4	3	2	3	1	2	1	3	3	3	2	3	1	3	5	3	1	2	4	2	4	3	3	3	1	1	3	1	3	2	2	3	1	2	3	4	2	4	3	1	24		
53	5	4	2	2	3	4	3	3	1	2	1	1	1	3	1	2	1	4	4	4	4	1	2	3	1	1	5	2	2	1	1	1	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	1	2	4	4	2	3	3	1	1	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	43		
54	3	4	3	4	5	5	5	3	3	3	3	2	3	2	4	2	5	4	4	5	4	3	3	4	3	2	2	2	4	3	3	4	4	1	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	1	3	4	2	4	2	4	4	3	2	1	33			
55	3	4	4	3	5	4	4	3	4	2	4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	2	4	2	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	44		
56	1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	44			
57	3	3	2	1	4	2	5	4	4	3	4	1	3	3	4	1	4	2	5	5	4	3	2	3	1	1	3	3	3	2	4	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	1	44
58	4	3	1	3	5	5	5	4	2	2	2	4	5	4	3	2	4	2	5	4	4	3	2	5	2	1	3	3	5	2	3	4	2	2	3	4	3	5	5	2	4	3	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	3	4	4	4	2	3	34
59	2	3	4	5	5	4	5	3	3	2	3	1	3	2	3	2	4	2	5	5	4	4	4	4	1	2	5	1	3	2	2	3	5	2	2	2	3	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	3	44	
60	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	44

1	1	1	2	1	3	2	2	1	3	2	14	2	3	1	2	3	2	1	3	1	16	2	1	1	1	2	1	4	1	1	12	2	41	2
3	3	3	2	3	5	3	2	2	4	2	26	3	2	2	2	4	2	2	3	1	18	2	2	3	3	2	2	7	2	1	22	3	66	3
2	1	2	2	2	4	2	2	1	3	2	18	2	2	3	2	5	3	1	2	2	20	2	2	2	2	2	2	6	2	1	19	2	57	2
3	3	2	1	1	2	1	3	2	5	3	18	2	2	1	3	4	2	2	2	2	18	2	2	1	2	2	2	6	2	2	19	2	55	2
3	3	3	1	1	2	1	2	3	5	3	19	2	2	2	2	4	2	3	2	1	18	2	1	1	3	1	3	7	2	1	19	2	56	2
2	2	1	1	2	3	2	3	1	4	2	17	2	2	2	2	4	2	1	3	2	18	2	1	2	2	2	2	6	2	1	18	2	53	2
2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	11	1	2	1	1	2	1	1	1	1	10	1	2	1	1	1	2	4	1	2	14	2	35	1
1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	11	1	1	1	2	3	2	1	1	1	12	1	1	1	1	1	2	4	1	3	14	2	37	1
3	2	2	1	1	2	1	2	2	4	2	16	2	1	1	2	3	2	2	2	1	14	2	2	1	2	3	3	8	3	2	24	3	53	2
2	2	1	1	3	4	2	2	3	5	3	20	2	2	1	2	3	2	2	2	1	15	2	2	1	2	2	2	6	2	3	20	3	55	2
3	3	2	1	1	2	1	2	3	5	3	18	2	2	1	2	3	2	1	2	2	15	2	2	1	2	2	2	6	2	2	19	2	52	2
2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	12	1	1	1	1	2	1	3	2	2	13	2	1	1	2	1	3	6	2	1	17	2	42	2
2	2	1	1	1	2	1	2	2	4	2	14	2	1	1	2	3	2	2	1	1	13	2	1	1	2	2	2	6	2	2	18	2	45	2
3	2	1	1	1	2	1	2	2	4	2	15	2	2	1	2	3	2	2	2	1	15	2	2	1	2	2	2	6	2	2	19	2	49	2
2	3	2	1	2	3	2	2	2	4	2	19	2	2	2	3	5	3	3	2	2	22	3	3	1	2	3	2	7	2	1	21	3	61	2
2	2	3	2	1	3	2	2	2	4	2	19	2	1	1	2	3	2	1	2	1	13	2	1	1	2	2	2	6	2	2	18	2	49	2
2	2	2	1	1	2	1	1	2	3	2	14	2	2	1	2	3	2	1	3	1	15	2	2	1	2	2	1	5	2	2	17	2	45	2
2	2	1	1	1	2	1	2	2	4	2	14	2	3	1	1	2	1	2	2	2	14	2	1	1	2	2	3	7	2	3	21	3	49	2

c) Pantallazo de sistematización de datos, variable 2

Agrupación visual

Lista de variables exploradas:
 Valor del Talento Huma...

Nombre: Etiqueta:
 Variable actual: Variable agrupada: Etiqueta:
 Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Especifique puntos de corte de intervalo o haga clic en Crear puntos de corte para intervalos automáticos. Un valor de punto de corte de 10, por ejemplo, define un intervalo que empieza por encima del intervalo anterior y acaba en 10.

Cuadrícula:	Valor	Etiqueta
1	6,0	Inadecuado
2	9,0	Parcialmente
3		HIGH Adecuado
4		

Puntos finales superi...
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Crear puntos de corte...
 Crear etiquetas
 Invertir la escala



ANEXO 3: VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

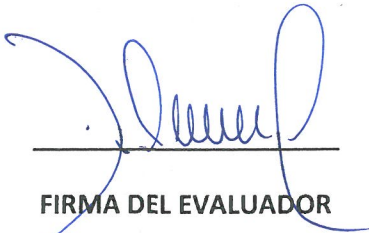
D E C A P A C I D A D E S	Desarrollo personal	Inserción laboral	59.Actualmente te encuentras trabajando					X		X		X		X			
		Habilidades personales:	63.Promueves el trabajo independiente y creativo, en su centro laboral					X		X		X		X			
		- Proactividad	64.Priorizas objetivos y acciones, en su centro laboral					X		X		X		X			
		-Pensamiento Estratégico	65.Aplicas pensamiento estratégico para lograr resultados a corto y largo plazo.					X		X		X		X			
		-Capacidad para la toma de decisiones	66.Tienes capacidad para la toma de decisiones					X		X		X		X			
		Habilidades interpersonales:	67.Le es fácil trabajar en equipo					X		X		X		X			
		-Trabajo en equipo	68.Escucha bajo presión y en condiciones normales					X		X		X		X			
		-Comunicación interpersonal	69.Aceptas ayuda e información desagradable					X		X		X		X			
		-Autorrealización	70.Tienes facilidad para desarrollar al máximo sus capacidades y talentos					X		X		X		X			
		- Adaptabilidad al cambio	71.Tiene flexibilidad para adaptarse ante situaciones de cambio					X		X		X		X			


 FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA	
				NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre variable e indicadores		Relación entre indicador y sub indicadores		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
VALOR DEL TALENTO HUMANO	Reconoci- miento del potencial humano	Puesto según potencialidades	1. Tienes un puesto de trabajo según tus capacidades y potencialidades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Participación en toma de decisiones	2. En su centro laboral, le permiten participar en la toma de decisiones técnica y operativas					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Evaluación de desempeño	3. Su empresa realiza evaluaciones de desempeño					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Reconocimiento por buen desempeño	4. La empresa tiene un plan de reconocimiento por el buen desempeño					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			5. Ha sido promovido por buen desempeño					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
		Compensación del talento	6. La remuneración que le pagan por el cargo que ocupa, cree que es adecuada.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
			7. La empresa le reconoce todos los beneficios sociales que le corresponde como colaborador.					<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

Desarrollo del talento	Capacitación para desarrollo profesional	8. En su centro laboral, recibe capacitación para fortalecer su desarrollo profesional.						X		X		X		X		
	Acompañamiento retroalimentación	9. Recibe acompañamiento y retroalimentación para mejorar sus habilidades técnicas y de gestión						X		X		X		X		
		10. Tiene libertad para innovar, generar ideas, cambios en los procesos operativos para mejorar los resultados.						X		X		X		X		
	Mejora de habilidades y competencias	11. Durante el tiempo que trabaja, ha mejorado sus habilidades y competencias.						X		X		X		X		
	Línea de carrera	12. La empresa donde labora, tiene un plan de línea de carrera para ustedes						X		X		X		X		
	Retención de colaboradores productivos	13. Las empresas, realizan retención de colaboradores productivos						X		X		X		X		
Satisfacción del talento humano	Valoración de aportes y experiencia	14. La empresa donde labora, valora los aportes y la experiencia que tiene como profesional						X		X		X		X		
	Incentivos por reconocimiento de logros y resultados	15. Su empresa, cuenta con planes de incentivos financieros o sociales por el reconocimiento de logros y resultados						X		X		X		X		
	Calidad de vida del trabajador	16. Haciendo un balance en relación de vida y trabajo, en su empresa tiene calidad de vida como trabajador.						X		X		X		X		

		17. Te sientes conforme con tu puesto de trabajo actual						x		x		x		x		
		18. Si laboraste en otra institución, te has sentido conforme en el puesto de trabajo anterior						x		x		x		x		
	Cambio laboral (fuga de talento humano)	19. Piensas en un cambio laboral.						x		x		x		x		



FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento por Juicio de Expertos

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

1. Formulario de preguntas: Desarrollo de capacidades, Habilidades.
2. Formulario de preguntas: Valor del talento humano.

OBJETIVO: Determinar la relación entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en alumnos de maestría semi presencial de Gerencia social y Recursos Humanos, Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016.

DIRIGIDO A:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Bourauque Fox Soudra Mario

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
90 %		


FIRMA DEL EVALUADOR

Matriz de validación por criterio de expertos

TÍTULO DE TESIS: RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EL VALOR DEL TALENTO HUMANO EN ESTUDIANTES DE LA MAESTRIA DE GERENCIA SOCIAL Y RECURSOS HUMANOS - MODALIDAD SEMI PRESENCIAL - ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA, AREQUIPA 2016

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA	
				NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre variable e indicadores		Relación entre indicador y sub indicadores		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
								SÍ	NO	SI	NO	SÍ	NO	SI	NO		
DESARROLLO	Desarrollo profesional	Perfil general	58. Nivel de formación académico	✓	✓	✓	✓	X		X		X		X			
		Oportunidad laboral	60. Tiene buenas oportunidades laborales					X		X		X		X			
			61. Tiempo que laboras:.....años					X		X		X		X			
			62. a) Tu trabajo estuvo relacionado con tu profesión					X		X		X		X			
			62. b) Has trabajado en otros rubros, que no corresponde a tus capacidades					X		X		X		X			
		Competencias laborales	Instrumento estandarizado (de la 1 a la 54)														

D E C A P A C I D A D E S	Desarrollo personal	Inserción laboral	59.Actualmente te encuentras trabajando					X		X			X		X		
		Habilidades personales:	63.Promueves el trabajo independiente y creativo, en su centro laboral					X		X		X		X			
		- Proactividad	64.Priorizas objetivos y acciones, en su centro laboral					X		X		X		X			
		-Pensamiento Estratégico	65.Aplicas pensamiento estratégico para lograr resultados a corto y largo plazo.					X		X		X		X			
		-Capacidad para la toma de decisiones	66.Tienes capacidad para la toma de decisiones					X		X		X		X			
		Habilidades interpersonales:	67.Le es fácil trabajar en equipo					X		X		X		X			
		-Trabajo en equipo	68.Escucha bajo presión y en condiciones normales					X		X		X		X			
		-Comunicación interpersonal	69.Aceptas ayuda e información desagradable					X		X		X		X			
		-Autorrealización	70.Tienes facilidad para desarrollar al máximo sus capacidades y talentos					X		X		X		X			
		- Adaptabilidad al cambio	71.Tiene flexibilidad para adaptarse ante situaciones de cambio					X		X		X		X			



 FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA	
				NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre variable e indicadores		Relación entre indicador y sub indicadores		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
								SÍ	NO	SI	NO	SÍ	NO	SI	NO		
VALOR DEL TALENTO HUMANO	Reconoci- miento del potencial humano	Puesto según potencialidades	1.Tienes un puesto de trabajo según tus capacidades y potencialidades	✓	✓	✓	✓	X		X		X		X			
		Participación en toma de decisiones	2.En su centro laboral, le permiten participar en la toma de decisiones técnica y operativas					X		X		X		X			
		Evaluación de desempeño	3.Su empresa realiza evaluaciones de desempeño					X		X		X		X			
		Reconocimiento por buen desempeño	4.La empresa tiene un plan de reconocimiento por el buen desempeño					X		X		X		X			
			5. Ha sido promovido por buen desempeño					X		X		X		X			
		Compensación del talento	6. La remuneración que le pagan por el cargo que ocupa, cree que es adecuada.					X		X		X		X			
			7. La empresa le reconoce todos los beneficios sociales que le corresponde como colaborador.					X		X		X		X			

Desarrollo del talento	Capacitación para desarrollo profesional	8. En su centro laboral, recibe capacitación para fortalecer su desarrollo profesional.						X		X		X		X		
	Acompañamiento retroalimentación	9. Recibe acompañamiento y retroalimentación para mejorar sus habilidades técnicas y de gestión						X		X		X		X		
		10. Tiene libertad para innovar, generar ideas, cambios en los procesos operativos para mejorar los resultados.						X		X		X		X		
	Mejora de habilidades y competencias	11. Durante el tiempo que trabaja, ha mejorado sus habilidades y competencias.						X		X		X		X		
	Línea de carrera	12. La empresa donde labora, tiene un plan de línea de carrera para ustedes						X		X		X		X		
	Retención de colaboradores productivos	13. Las empresas, realizan retención de colaboradores productivos						X		X		X		X		
Satisfacción del talento humano	Valoración de aportes y experiencia	14. La empresa donde labora, valora los aportes y la experiencia que tiene como profesional						X		X		X		X		
	Incentivos por reconocimiento de logros y resultados	15. Su empresa, cuenta con planes de incentivos financieros o sociales por el reconocimiento de logros y resultados						X		X		X		X		
	Calidad de vida del trabajador	16. Haciendo un balance en relación de vida y trabajo, en su empresa tiene calidad de vida como trabajador.						X		X		X		X		

		17. Te sientes conforme con tu puesto de trabajo actual						X		X		X		X		
		18. Si laboraste en otra institución, te has sentido conforme en el puesto de trabajo anterior						X		X		X		X		
	Cambio laboral (fuga de talento humano)	19. Piensas en un cambio laboral.						X		X		X		X		



 FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento por Juicio de Expertos

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

1. Formulario de preguntas: Desarrollo de capacidades, Habilidades.
2. Formulario de preguntas: Valor del talento humano.

OBJETIVO: Determinar la relación entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en alumnos de maestría semi presencial de Gerencia social y Recursos Humanos, Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016.

DIRIGIDO A:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: COLQUE VALLADARES, Víctor Alejandro

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
90		


FIRMA DEL EVALUADOR

D E C A P A C I D A D E S	Desarrollo personal	Inserción laboral	59.Actualmente te encuentras trabajando					X		X	3	X		X			
		Habilidades personales:	63.Promueves el trabajo independiente y creativo, en su centro laboral					X		X			X		X		
		- Proactividad	64.Priorizas objetivos y acciones, en su centro laboral					X		X			X		X		
		-Pensamiento Estratégico	65.Aplicas pensamiento estratégico para lograr resultados a corto y largo plazo.					X		X			X		X		
		-Capacidad para la toma de decisiones	66.Tienes capacidad para la toma de decisiones					X		X			X		X		
		Habilidades interpersonales:	67.Le es fácil trabajar en equipo					X		X			X		X		
		-Trabajo en equipo	68.Escucha bajo presión y en condiciones normales					X			X		X		X		
		-Comunicación interpersonal	69.Aceptas ayuda e información desagradable					X		X			X		X		
		-Autorrealización	70.Tienes facilidad para desarrollar al máximo sus capacidades y talentos					X		X			X		X		
		- Adaptabilidad al cambio	71.Tiene flexibilidad para adaptarse ante situaciones de cambio					X		X			X		X		



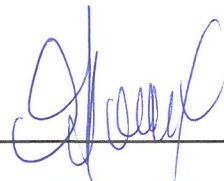
 FIRMA DEL EVALUADOR

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTAS				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O SUGERENCIA	
				NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	Relación entre variable e indicadores		Relación entre indicador y sub indicadores		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
								SÍ	NO	SI	NO	SÍ	NO	SI	NO		
VALOR DEL TALENTO HUMANO	Reconociamiento del potencial humano	Puesto según potencialidades	1. Tienes un puesto de trabajo según tus capacidades y potencialidades					X		X		X		X			
		Participación en toma de decisiones	2. En su centro laboral, le permiten participar en la toma de decisiones técnica y operativas					X		X		X		X			
		Evaluación de desempeño	3. Su empresa realiza evaluaciones de desempeño					X		X		X		X			
		Reconocimiento por buen desempeño	4. La empresa tiene un plan de reconocimiento por el buen desempeño					X		X		X		X			
			5. Ha sido promovido por buen desempeño					X		X		X		X			
		Compensación del talento	6. La remuneración que le pagan por el cargo que ocupa, cree que es adecuada.					X		X		X		X			
			7. La empresa le reconoce todos los beneficios sociales que le corresponde como colaborador.					X		X		X		X			

Desarrollo del talento	Capacitación para desarrollo profesional	8. En su centro laboral, recibe capacitación para fortalecer su desarrollo profesional.						X		X		X		X		
	Acompañamiento retroalimentación	9. Recibe acompañamiento y retroalimentación para mejorar sus habilidades técnicas y de gestión						X		X		X		X		
		10. Tiene libertad para innovar, generar ideas, cambios en los procesos operativos para mejorar los resultados.						X		X		X		X		
	Mejora de habilidades y competencias	11. Durante el tiempo que trabaja, ha mejorado sus habilidades y competencias.						X		X		X		X		
	Línea de carrera	12. La empresa donde labora, tiene un plan de línea de carrera para ustedes						X		X						
	Retención de colaboradores productivos	13. Las empresas, realizan retención de colaboradores productivos						X		X		X		X		
Satisfacción del talento humano	Valoración de aportes y experiencia	14. La empresa donde labora, valora los aportes y la experiencia que tiene como profesional						X		X		X		X		
	Incentivos por reconocimiento de logros y resultados	15. Su empresa, cuenta con planes de incentivos financieros o sociales por el reconocimiento de logros y resultados						X		X		X		X		
	Calidad de vida del trabajador	16. Haciendo un balance en relación de vida y trabajo, en su empresa tiene calidad de vida como trabajador.						X		X		X		X		

9

		17. Te sientes conforme con tu puesto de trabajo actual					X		X		X		X		
		18. Si laboraste en otra institución, te has sentido conforme en el puesto de trabajo anterior					X		X		X		X		
	Cambio laboral (fuga de talento humano)	19. Piensas en un cambio laboral.					X		X		X		X		



FIRMA DEL EVALUADOR

Validación del instrumento por Juicio de Expertos

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

1. Formulario de preguntas: Desarrollo de capacidades, Habilidades.
2. Formulario de preguntas: Valor del talento humano.

OBJETIVO: Determinar la relación entre el desarrollo de capacidades y el valor del talento humano en alumnos de maestría semi presencial de Gerencia social y Recursos Humanos, Universidad Católica de Santa María, Arequipa 2016.

DIRIGIDO A:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:.....CORRALES AQUICE ANA MARIA.....

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:.....MAESTRO GERENCIA ESTRATEGICA DE LOS RRHH.....

VALORACIÓN:

BUENO	REGULAR	MALO
X 90%		


FIRMA DEL EVALUADOR