

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado Ciencias Empresariales



Una Institución Adventista

Relación entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña - São Paulo 2020

Presentada para optar el grado académico de Maestro en Administración

con Mención Gestión Empresarial

Por:

Cleber Denis Trindade

Asesora: Mg. Maribel Paredes Saavedra

Lima, Perú 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS

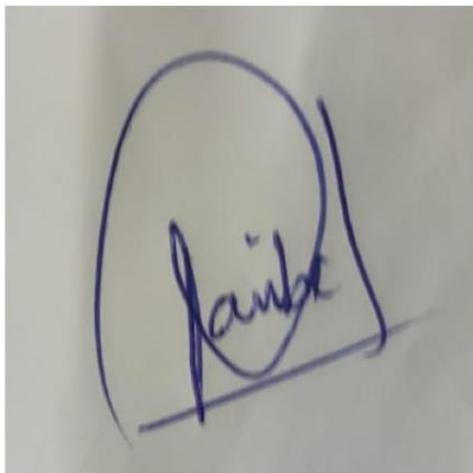
Maribel Paredes Saavedra de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: ***“Relación entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña - São Paulo 2020”*** constituye la memoria que presenta el **Bachille Cleber Denis Trinidades** para aspirar al Grado académico de Magister en Administración con mención Gestión Empresarial ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *lima*, a los 11 de febrero del año 2020.



Mg. Maribel Paredes Saavedra
DNI: 40584032

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los veintidos días del mes de diciembre del año 2020, siendo las 14:00 horas se reunieron en la sala virtual zoom (<https://adventistas.zoom.us/j/85151715952?pwd=VU9NclpEWTN1TDFFaWZ4cjFNMjl2Zz09>) de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Julio César Rengifo Peña y los demás miembros siguientes:

Secretario: Mg. Gloria Ivón Luy Medina
Vocal: Dr. Jesús Fernando Bejarano Auqui
Vocal: Dr. Marcos Enrique Flores González
Asesor: Mg. Maribel Paredes Saavedra

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: **“Relación entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña – Sao Paulo, 2020”** del egresado: Cleber Denis Trindade conducente a obtención del Grado Académico de Maestro en: Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado por para su exposición. Concluida la misma, el Presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

Aprobado por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 15 ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE BUENO, CON MÉRITO MUY BUENO

El Presidente del Jurado hizo alusión al doctorando y solicitó al secretario la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

Presidente
Secretario


Mg. Gloria Ivon Luy Medin


Candidato

Vocal

Vocal

Dedicatoria

A Dios, pues fue Él, sin dudas, quien me hizo llegar a este momento tan especial de mi maestría.

A mi esposa, quien me apoyó en este proceso y proyecto de vida, a mi hijita Cindy que con su cariño, paciencia y amor, estuvo presente en este proceso, dentro de las clases presenciales en la UPeU. Las quiero muchísimo.

Agradecimientos

A mi esposa e hijita Cindy Derevetski Trindade por estar conmigo en el momento más importante de mi vida.

Tabla de contenido

DECLARACIÓN JURADA	ii
DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS.....	ii
Dedicatoria	v
Agradecimientos.....	vi
Tabla de contenido.....	vii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Capítulo I.....	16
Planteamiento del problema.....	16
1.1. Descripción de la situación problemática.....	16
1.2. Formulación del problema.....	22
1.2.1. Problema general.....	22
1.2.2. Problemas específicos.....	22
1.3. Justificación y viabilidad	23
1.3.1. Justificación.....	23
1.3.1.1. Justificación práctica	23
1.3.1.2. Justificación económica	23
1.3.1.3. Justificación teórica	24
1.3.1.4. Justificación metodológica.....	24
1.4. Objetivos de la investigación	24
1.4.1. Objetivo general	24
1.4.2. Objetivos específicos	25
1.4.5 Formulación de la hipótesis.....	26
1.4.5.1 Hipótesis general.....	26
1.4.5.2 Hipótesis específicas.....	26

Capítulo II.....	27
Fundamentos teóricos de la investigación	27
2.1. Antecedentes	27
2.1.1. Internacionales.....	27
2.1.2. Nacionales.....	29
2.2. Marco histórico.....	30
2.3. Marco filosófico	35
2.4. Bases teóricas.....	37
2.4.1. Teorías de la gestión del talento humano	37
2.4.1.1. Definición.....	40
2.4.1.2. Características de la gestión del talento humano.....	40
2.4.1.3. Objetivos de la gestión del talento humano.....	42
Objetivos a largo plazo.....	42
Integridad y valores.....	42
Integridad y comunicación.....	42
La conducta.....	44
Responsables de la conducta laboral.....	44
La responsabilidad.....	45
Ética y moralidad.....	45
Autogestión.....	46
Desempeño y resultados.....	47
Efectividad.....	48
Éxito y fracaso.....	49
Aportes del recurso humano.....	49
Administración y evaluación del desempeño.....	50
Actitud y confianza. Fortalezas y oportunidades	52
Los recursos.....	52
Comunicación.....	53
Remuneración por desempeño e incentivos económicos	53
Potenciar las fortalezas propias.....	56
Competencias laborales.....	57
Clasificación de competencias	58
Competencias laborales.....	58
Clases de competencia laboral	59

Niveles de competencia laboral	61
Competencias con experiencia laboral.....	62
Desarrollo en equipo	62
Habilidad	63
Liderazgo	63
Pensamiento estratégico.....	64
Relaciones públicas	64
Competencias con experiencia intermedia.....	65
Adaptabilidad.	65
Flexibilidad.	65
Competencia y capacidad.	66
Dinamismo y energía.	66
Confianza.	66
Honestidad e integridad.	67
Iniciativa	67
Habilidad analítica.	68
Liderazgo.	68
Productividad.	68
Competencias sin experiencia	69
Adaptabilidad	69
Habilidad y destreza.....	69
Dinamismo y energía.	70
Autonomía.	70
Responsabilidad.....	70
Trabajo en equipo.	71
Competencias laborales en países	72
El modelo alemán.....	72
Los modelos en el Reino Unido y Estados Unidos.....	72
El modelo canadiense	73
El modelo uruguayo	73
El modelo mexicano	74
2.5. Marco conceptual	74
2.4 Administración de recursos humanos	74
Gestion del talento humano	75

Competencias laborales.....	76
Capítulo III.....	77
Diseño metodológico.....	77
3.1. Tipo de investigación.....	77
3.2. Diseño de la investigación.....	78
3.3. Población y muestra.....	79
3.3.1. Población	79
3.3.2. Muestra	80
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	82
Descripción del cuestionario	83
Validez del instrumento	84
Validez de contenido de las variables	84
Validación por juicio de expertos.....	85
Capítulo IV	86
Resultados y discusión.....	86
4.1. Resultados descriptivos	86
Discusión.....	101
Capítulo V	105
Conclusiones y recomendaciones.....	105
Recomendaciones.....	107
REFERENCIAS.....	108
ANEXOS	112
Anexo 1. Operacionalización de variables	113
Anexo 2 Matriz de consistencia.....	117
Anexo 4 Validación de instrumento (1).....	132
Anexo 5 Validación de instrumento	133
Anexo 6. Validación de instrumento (3).....	134

Índice de tablas

TABLA 1	POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	79
TABLA 2	MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	80
TABLA 3	DATOS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA	81
TABLA 4	FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN	86
TABLA 5	LAS ASOCIACIONES DE LA IGLESIA ADVENTISTA EN LA UNIÓN CENTRAL BRASILEÑA -SÃO PAULO BRASIL	87
TABLA 6	INTEGRIDAD Y VALORES	88
TABLA 7	PERSONAS Y SU DESARROLLO.....	90
TABLA 8	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.....	91
TABLA 9	DESEMPEÑO Y RESULTADOS.....	92
TABLA 10	AUTOGESTIÓN	93
TABLA 11	CON EXPERIENCIA LABORAL (NIVEL EJECUTIVO).....	96
TABLA 12	EXPERIENCIA LABORAL INTERMEDIA (NIVEL INTERMEDIO)	97
TABLA 13	SIN EXPERIENCIA LABORAL (NIVEL BÁSICO)	98
TABLA 14	RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CHI-CUADRADO	95

Índice de figuras

FIGURA 1. ESQUEMA DE LA COMPETENCIA LABORAL.....	59
FIGURA 2 COMPENDIO DE LAS COMPETENCIAS DE ACCIÓN.....	60

Índice de anexos

ANEXO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	113
ANEXO 2 MATRIZ DE CONSISTENCIA	117
ANEXO 3 ENCUESTA	130
ANEXO 4 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (1)	132
ANEXO 5 VALIDACIÓN INSTRUMENTO (2).....	132
ANEXO 6. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (3)	134

Resumen

La presente investigación abordó el problema de si existe relación entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo 2020. Se definió el objetivo de analizar la posible relación del nivel de percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales, en los empleados las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020. Se orientó por el paradigma positivista, desarrollando un estudio cuantitativo, de diseño no experimental, correlacional. Se utilizó como instrumento un cuestionario que fue elaborado por el investigador y validado mediante un proceso de juicio de tres expertos. La población quedó conformada por 602 representantes de las asociaciones y la muestra por 246 profesionales de distintas áreas. Se evaluaron las dimensiones de integridad y valores; personas y su desarrollo, fortalezas y oportunidades; desempeño y resultados y autogestión, dirigidas a medir la percepción de la gestión del talento humano y en cuanto a las competencias laborales se evaluó, la experiencia laboral, nivel ejecutivo, intermedio y básico. Los resultados mostraron que las dimensiones mejor evaluadas fueron integridad y valores, fortalezas y oportunidades y desempeño y resultados, mientras que las más bajas fueron personas y su desarrollo y autogestión. La prueba de Chi cuadrado de Pearson permitió constatar la relación existente entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales.

Palabras Claves: Asociaciones, iglesia adventista, competencias laborales.

Abstract

This research addressed the problem of whether there is a relationship between the perception of human talent management and job competencies in employees of the Adventist Church Associations in the Central Brazilian Union -São Paulo 2020 ?. The objective of analyzing the possible relationship of the level of perception of the management of human talent and labor competencies was defined in the employees of the Associations of the Adventist Church in the Central Brazilian Union -São Paulo Brazil 2020. It was guided by the positivist paradigm , developing a quantitative study, non-experimental design, correlational. The survey was used as an instrument, which was prepared by the researcher and validated through a trial process of three experts. The population was made up of 602 representatives of the associations and the sample of 246 professionals from different areas. The integrity dimensions and values were evaluated; people and their development, strengths and opportunities; performance and results and self-management, aimed at measuring the perception of human talent management and in terms of job skills, work experience, executive, intermediate and basic level was evaluated. The results showed that the best evaluated dimensions were integrity and values, strengths and opportunities and performance and results, while the lowest were people and their development and self-management. Pearson's Chi Square test made it possible to verify the relationship between the perception of human talent management and job skills.

Keywords: perception, talent, human, skills, laboral

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la situación problemática

La gestión del talento humano de las organizaciones es un proceso complejo que se ha venido estudiando desde mediados del siglo pasado con el advenimiento de las concepciones humanistas de la administración, contexto en el cual surgieron modelos que incorporaron las variables psicosociales y emocionales en el área gerencial y administrativa de las organizaciones, principalmente de las grandes corporaciones.

La gestión del talento humano (GTH) ha sido un tema extensamente tratado en el estudio de los contextos laborales debido a la importancia que presenta al interior de las organizaciones. La definición posee una gran diversidad de significados para los estudiosos del tema y las organizaciones laborales, autores como Pardo (2013), Chiavenato (2013) Alles (2008) y García (2006) lo han conceptualizado como:

Direccionar a quienes poseen mayores competencias, partiendo de los recursos personales del individuo, sus capacidades y las competencias que tiene formadas. De ahí que la gestión del talento humano tome en cuenta la caracterización del desempeño del personal, identifique sus fortalezas y debilidades en aras de promover el crecimiento personal y laboral, al interno de la organización. (p.50)

El estudio de la gestión del talento humano como proceso incluye el potencial del empleado, sus capacidades y habilidades, para lo cual requiere liderazgo, planificación, identificación de las brechas del talento, reclutamiento, gestión del desempeño (Chiavenato, 2009). Partiendo de este contexto, es importante conocer la

relación existente entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las organizaciones, sustentado en actividades como el diagnóstico de las condiciones en las cuales se desempeñan, estudiar cuáles son sus juicios y criterios de los colaboradores y el entorno organizacional.

Un diagnóstico organizacional de las áreas y departamento de Recursos Humanos implica identificar los elementos fundamentales que presenta la organización y, sobre la base de estas, elaborar estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo de la organización y, por ende, de su membresía. Realizar el estudio de la situación real de las organizaciones periódicamente es tan importante para su funcionamiento como lo es para las personas acudir a las revisiones médicas. El diagnóstico, según Rincón (2012), permite “detectar las principales causales de problemas, de tal forma que sean capaces de direccionar los esfuerzos prospectivos identificando medidas más efectivas para evitar el despilfarro de energía” (p. 105).

En la actualidad, el área de gestión del talento humano ha ido incorporando las competencias personales de los colaboradores como uno de los aspectos a abordar y fortalecer internamente, debido a que existen grandes empresas que presentan problemas en el desempeño laboral, motivado a prácticas no colaborativas y de cooperación del personal al interior de los procesos. Por lo tanto, se ha identificado la necesidad de involucrar al sujeto con el fin de permitirle crecer y desarrollarse, pues sus habilidades representan un factor determinante en esta área según Philips y colaboradores (2017). Una de las características que se considera fundamental en este tema es el desempeño laboral ya que condiciona los conocimientos, actitudes,

aptitudes, los valores y habilidades que orientan a la empresa a un crecimiento futuro, así también genera un mayor acercamiento a una conducta competitiva que se obtiene como consecuencia del desarrollo de experticia en un área definida por la organización.

De acuerdo con Philips y colaboradores (2017), la gestión del talento humano junto con las competencias ha logrado constituirse en una gran herramienta estratégica, la misma que conlleva a las organizaciones a lograr sus metas de forma más segura, por lo que ambos elementos han sido incluidos en varias investigaciones a nivel internacional. Es así como en los últimos años, el fenómeno de la globalización y su influencia en las organizaciones, ha reconocido la contribución representativa que tiene el desempeño laboral e intelectual del potencial humano; por tal motivo, surge la necesidad de fomentar los recursos y conseguir una mayor productividad a través del incremento de competencias laborales de sus trabajadores. Pese a ello, es preocupante observar que las empresas aún no toman en cuenta la gestión de la competencia laboral en su planificación institucional, evidenciando así un deplorable manejo de los recursos humanos, provocando que los nexos de comunicación entre las diversas áreas y unidades de una empresa no sean pertinentes.

Según Chiavenato (2013), las empresas están influenciadas por los mismos fenómenos y el proceso de cambio para situar en el centro de los estudios de las organizaciones al talento humano va tomando fuerza por lo que se reconsideran determinados aspectos como son la gestión del talento, selección de personal, evaluación por competencias entre otros, situación de la cual Brasil no se encuentra exento.

Para la particularidad del municipio donde se encuentra ubicada la parroquia, las transformaciones de tipo organizacional van tomando protagonismo, como plantea Posatto (2018) en la investigación “Relación entre competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la organización en la ciudad de Campinas, Sao Paulo, Brasil, 2016”(p.3). Uno de los aportes significativos del proyecto profundiza entre las variables de desempeño y competencias e ilustra como la iglesia es estudiada, desde el punto de vista organizacional ha ido considerando y consolidando cada vez más la gestión por competencias y su efecto en el desempeño laboral.

Para Chiavenato (2013), dentro de una organización, el comportamiento de los individuos no depende solo de las características particulares, sino también de las organizacionales y propone 6 principios fundamentales para su estudio:

Los miembros poseen aptitudes distintas, requerimientos diferentes y intentan satisfacer sus necesidades, se proyectan al futuro y eligen la forma de comportarse, evalúan su ambiente en base a las necesidades y experiencias pasadas, reaccionan desde lo emocional, el comportamiento de las actitudes es provocado por diferentes factores. (pág. 206)

Se puede afirmar que el desempeño laboral está directamente asociado a las competencias que poseen las personas sean estos de cualquier tipo, siendo así que estas influyen en su desempeño y en el cómo asumen los roles inherentes a su puesto de trabajo al interior de la organización, es por ello que la gestión del talento humano tiene objetivos dirigidos a incidir en la membresía organizacional.

Según Chiavenato (2009), los objetivos de la gestión del talento humano comprenden:

Apoyar a la organización a lograr los objetivos y misión, desarrollar competitividad en la organización, proporcionar empleados entrenados y motivados, propiciar la autorrealización y satisfacción en el ambiente laboral, propiciar y mantener la calidad de vida laboral, administrar el cambio, definir políticas y fomentar comportamientos éticos. (p.109)

Desde nuestra consideración, la nueva concepción del talento humano comprende la fuerza laboral como una estructura constituida por sujetos portadores de una personalidad, con metas individuales, aspiraciones, valores éticos y morales, en la cual la esfera laboral puede ser propicia para la implicación de la persona y la movilización de sus recursos intelectuales, físicos, de interrelación en aras del cumplimiento de las metas organizacionales, es decir, se ubica a las personas como sujetos activos y protagonistas de su vida personal y laboral.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la gestión del talento humano resulta compleja pues se encarga de gestionar todos los procesos relacionados con las personas y los subsistemas en que estos intervienen. Es así que para el sector organizacional, los departamentos de gerencias de recursos humanos son de gran relevancia principalmente para la gestión en la que influyen elementos como el tamaño de la compañía, las características del personal, estilo de liderazgo imperante, estrategia de comunicación objeto social de la organización, estrategia de comunicación, nivel de satisfacción de los empleados, entre otros aspectos.

Las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo son elementos de una organización religiosa sin fines de lucro, las cuales se han reforzado a medida que ha ido aumentando la expansión de la organización a nivel

mundial en las últimas dos décadas (Cardozo, 2012). La organización interna es administrada por medio de representaciones democráticas que combinan elementos jerárquicos y presbiterianos; los cargos eclesiásticos dentro de la iglesia local, incluyendo los ordenados del pastor, secretario, diáconos y tesorero.

En los trabajadores de la Asociación Paulistana de Sao Paulo surge el interés de realizar el presente proyecto de investigación, que está relacionado con la administración de Recursos Humanos, específicamente estudiar la “Relación entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña - São Paulo 2018.

De acuerdo a Sánchez, Arce y Ramírez (2011), entre los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores de la Asociación Paulistana se encuentran la poca capacitación recibida por sus trabajadores, un débil sistema de estímulos, la falta de reconocimiento a los logros individuales y grupales, escasas posibilidades de ascenso y la inexistencia de promoción del personal interno. Todo esto influye directamente en el clima laboral, la cultura organizacional y el crecimiento de los individuos y, a su vez, influye en la productividad y cumplimiento del objetivo social de la organización así como en los niveles de satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

La percepción laboral de los empleados de una organización representa un aspecto fundamental en el desempeño de estos y en los niveles de productividad organizacional ya que el aspecto alude a las sensaciones que presenta cada colaborador acerca de su entorno laboral, las mismas que pueden ser neutras, positivas o negativas y convertirse en factor preponderante en los resultados organizacionales,

comprender qué sienten los empleados acerca de la empresa, sus pares, equipo y entorno facilita a las área de talento humano realizar actividades para propiciar un mejor ambiente y, en consecuencia, mejorar la productividad, lo que conlleva al planteamiento del problema de investigación.

Tomando en consideración los hallazgos de las investigaciones mencionadas para el presente estudio, se definió la necesidad de estudiar la relación entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo 2018, período para el cual se pudo acceder a la información y, en función del cual, se estableció el problema a investigar.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Existe relación entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo 2020?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación existente entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?

¿Qué nivel de percepción de la gestión del talento humano presentan los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?

¿Cuál es el nivel de percepción de las competencias laborales que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?

¿Cuál es el nivel de percepción acerca de las fortalezas y oportunidades de la gestión del talento humano y su relación con las competencias laborales que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?

¿Cuál es la percepción acerca de la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?

1.3. Justificación y viabilidad

1.3.1. Justificación.

1.3.1.1. Justificación práctica

La presente investigación ofrece una utilidad práctica por cuanto los resultados obtenidos permitirán abordar un problema concreto en una organización específica y, a partir de allí, proponer alternativas de mejora a la situación encontrada; por lo tanto, se justifica su realización para apoyar la transformación de la condición actual de los empleados de la Asociación Paulistana de Sao Paulo. Adicionalmente, cabe señalar que es completamente necesario ejecutar dicho proyecto debido a que todas las condiciones empíricas para su desarrollo se encuentran dadas.

1.3.1.2. Justificación económica

Economicamente se justifica la realización del presente proyecto debido a varios argumentos. Por un lado, los resultados obtenidos en la presente investigación permitirán mejorar las condiciones del clima organizacional de la Asociación y, como consecuencia, los niveles de productividad de la misma, lo que repercutirá en mejores ingresos para todos. Por otro lado, en términos más concretos, la organización podrá

capitalizar la inversión en su talento humano mediante los beneficios como la satisfacción de los clientes internos y externos.

1.3.1.3. Justificación teórica

Teoricamente se justifica la realización del presente proyecto debido a que existen diferentes investigaciones orientadas por el enfoque humanista e incluso positivista de la administración en las cuales se ha demostrado la influencia de las variables psicosociales, clima organizacional y principalmente de la satisfacción laboral en los niveles de productividad de las grandes organizaciones.

1.3.1.4. Justificación metodológica

Metodológicamente la investigación se justifica ya que al desarrollarla como un estudio correlacional entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de la Asociación Paulistana, de São Paulo, Brasil 2020 se identificarán los aspectos presentes en la relación de las variables. Estudios como este cuentan con el soporte metodológico y teórico en cuyo desarrollo se emplean los modelos estadísticos que permiten medir con precisión la relación estadísticamente significativa entre las variables de estudio. Desde el punto de vista académico, la investigación se corresponde con la línea de investigación de gestión empresarial y estrategia organizacional.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Analizar la posible relación del nivel de percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar la relación existente entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

Identificar el nivel de percepción de la gestión del talento humano que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

Valorar el nivel de percepción de las competencias laborales que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

Conocer el grado de relación entre la percepción acerca de las fortalezas y oportunidades de la gestión del talento humano y su relación en las competencias laborales que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

Discriminar la percepción acerca de la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

Elaborar un instrumento para la recolección de información nivel de percepción de la gestión del talento humano que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

1.4.5 Formulación de la hipótesis

1.4.5.1 Hipótesis general

La percepción de la gestión del talento humano se relaciona significativamente con las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

1.4.5.2 Hipótesis específicas

Se han planteado las siguientes hipótesis específicas:

H0 La integridad y valores de la gestión del talento humano se relaciona significativamente con las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

H1 Las personas y su desarrollo de la gestión del talento humano se relaciona significativamente con las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

Capítulo II

Fundamentos teóricos de la investigación

2.1. Antecedentes

Para el desarrollo de la presente investigación se indagó acerca de los estudios relacionados con el problema planteado, logrando ubicar una serie de antecedentes tanto en contexto nacional como internacional.

2.1.1. Internacionales

Arboleda (2018) se propuso conocer cuáles pueden ser algunas variables intervinientes en las competencias y desempeño laboral que contribuyen a encontrar la satisfacción con las labores desempeñadas y los aspectos que motivan al personal de las instituciones relacionadas con el ámbito de salud de Colombia. Su objetivo se centró en conocer la percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y los factores que motivan al personal de instituciones prestadoras de servicios de salud. El estudio fue transversal; obteniendo como resultados que el 52% de personas estaba satisfecho con la labor realizada, incentivados por el ambiente laboral, su salario y cargo y con mecanismos de participación; mientras que, en el personal administrativo, los indicadores se presentaron por debajo, con una $p=0,018$, encontrando como aspectos menos motivadores las alternativas de ascenso, los bonos y el reconocimiento.

De igual forma, Alarcón, García, Del Pilar y Yopez, (2016) desarrollaron una investigación con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo en los gestores de talento humano en *Compensar*, debido a la influencia que se presenta en aspectos organizacionales fundamentales como el clima laboral, la percepción, productividad,

satisfacción y motivación laboral. Desarrollaron un estudio cualitativo, sustentado en el paradigma hermenéutico, debido a su utilidad para profundizar y conocer aspectos de la conducta humana, logrando conformar una muestra constituida por 10 colaboradores de la organización, realizando entrevistas para recolectar datos. Los resultados permitieron identificar un estilo de liderazgo conductual, participativo, evidenciando una relación entre el estilo de liderazgo y el clima laboral satisfactorio, lo que conlleva a que los colaboradores de la empresa se motiven por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Así también, Bonis (2016) se planteó medir la percepción que presentan los empleados de XEROX con respecto al departamento de recursos humanos. Para el desarrollo del proyecto, se contó con un análisis de los aspectos de planificación organizacional de la empresa, focalizando el departamento seleccionado. Se desarrolló una investigación cuantitativa que utilizó como instrumento de recolección de información el cuestionario y grupos focales, como mecanismo para profundizar en los datos obtenidos. Los instrumentos seleccionados se administraron a dos grupos seleccionados, conformados por profesionales de distintos departamentos de la organización. Los resultados permitieron identificar que la empresa se encuentra realizando esfuerzos por focalizar el departamento de recursos humanos en ese país, proponiendo alternativas como un proceso de evaluación continua a ser desarrollado durante todo el año. Los empleados perciben que deben mejorarse las políticas internas de crecimiento y desarrollo profesional, a través de oportunidades de continuidad en los estudios.

Por su parte, Franco (2011) realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación existente entre la percepción de la gestión del talento humano y las satisfacciones laborales en los docentes de un Instituto Superior Tecnológico de Arequipa. Desarrolló una investigación cuantitativa con una muestra conformada por 132 docentes. Se empleó como instrumento dos cuestionarios, uno para evaluar las prácticas administrativas de recursos humanos y otro para medir la percepción del personal docente acerca de la gestión realizada por los directivos de la institución. Los resultados mostraron una percepción negativa en el 54% de los docentes con respecto a los gerentes, quienes vivencian una baja satisfacción laboral, siendo solo el 34% de estos quienes la experimentan, mientras que el 65% no mostró algún tipo de satisfacción.

2.1.2. Nacionales

Los cambios que están presentando los departamentos de gestión del talento humano organizacional han influenciado a diferentes áreas, en casi todos los países del mundo. En Latinoamérica la gestión del talento humano ha sido asociada, fundamentalmente, a las actividades administrativas por lo menos en un 70% de las encuestas y en un 30% vinculadas al rol de políticas gerenciales, de acuerdo al estudio publicado por la revista Deloitte (2019). En América Latina, la gestión del recurso humano se presenta con mayor complejidad, debido a los múltiples cambios socioeconómicos, que ameritan alto grado de flexibilidad organizacional y asertiva planificación estratégica de largo plazo.

De acuerdo a los resultados del estudio, Brasil se presenta como el país de la región con el mayor porcentaje de desempleo (13%), con una población

económicamente activa que alcanza al 55%, más específicamente en el ámbito de recursos humanos el área se encuentra segmentada por subsistemas como reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, entrenamiento, compensación estratégica, comunicación organizacional y gestión del cambio. Siendo Brasil el único país de la región con actividades en cada uno de ellos. Para este caso es importante señalar que adicionalmente, se encuentra desarrollando actividades relacionadas con analítica del talento, la cual comprende el uso de las TICs a nivel organizacional (2019), se ha considerado este aporte debido a que se alinea con el tema de investigación del talento humano y el desarrollo de alternativas de abordaje a esta área.

Finalmente, en un estudio realizado por Wood (2004), se analiza las prácticas de gestión de recursos humanos empleándose como modelo de análisis organizacional el concepto de centro periferia. Se localizaron a las empresas establecidas, con renombre y mayor cobertura en el espacio central. Luego de la revisión de los diferentes paradigmas manifiestos para desarrollar las prácticas de gestión humana, el autor concluye que existe una brecha entre las situaciones de hecho (ejecutadas) y las planteadas en el diseño de las políticas de recursos humanos, situación que implica un reto para los profesionales del área al intentar incorporar practicas de acuerdo a una orientación humanista orientada a mejorar la calidad de vida y desarrollo del personal.

2.2. Marco histórico

La gestión del talento humano surgió, según Chiavenato (2013), a partir de la transformación del paradigma tradicional de las teorías administrativas, para optimizar el costo-rentabilidad de las organizaciones y de su personal, quienes conforman el

negocio; se orientó en los hallazgos de la psicología social y la incorporación de variables psicosociales al estudio de las condiciones laborales.

Para Alles (2008), la gestión del talento humano:

Se compone por personas y organizaciones, siendo así que las personas pasan gran parte de su vida trabajando, por tanto es difícil separar el trabajo de las personas por el involucramiento emocional que existe, por lo que se da un vínculo cercano entre el sujeto y la organización en el cual la compañía depende de la productividad de su personal y el personal será más efectivo en la medida de que la institución satisfaga sus necesidades y motiven su desempeño laboral. (p.73).

Asimismo, Tovar (2010) expone que la gestión del talento humano, para ser comprendida en su amplitud, amerita tomar en consideración la gestión del conocimiento, la cual se relaciona fundamentalmente con la formación y capacitación del personal. Por lo tanto, al hablar de gestión del talento humano, se encuentran implícitos los procesos de capacitación y formación del personal.

También, Valencia (2007) expresa que la gestión debe encargarse fundamentalmente del desarrollo humano. En la medida que las personas sean capaces de formarse, podrán ser capaces de construir en el presente lo que les depara el futuro; entonces, para comprender la gestión del talento humano se requiere una integración entre el sistema de trabajo y los aspectos de cultura organizacional, aunados al conocimiento y las potencialidades de las personas y de su desarrollo humano y profesional. El modelo facilita el fortalecimiento del capital humano propiciando el desarrollo intelectual de los individuos y haciéndolos adecuados para el desarrollo de los proyectos personales y organizacionales.

En la misma dirección, Gallegos (2000) presenta una postura más organizacional y propone que gestionar el talento humano implica contribuir con el desarrollo de las

metas institucionales, tomando en consideración diferentes procesos que las conforman, dentro de las que destacan actividades específicas como el diseño de cargo, selección y contratación, capacitación, gerenciar el desempeño y establecer mecanismos de compensación.

En este ámbito nace la gestión del talento humano, conociendo que la relación entre las personas y las organizaciones por lo general es conflictiva. Debido a que los objetivos de las organizaciones no coinciden con los objetivos de los trabajadores. Se ha comprobado que si las empresas quieren alcanzar sus metas de la mejor manera posible, deben consensuar con los individuos y propiciar que estos alcancen sus objetivos individuales. De esta manera, la gestión del talento humano tiene un común denominador: consenso de cumplimiento de objetivos que beneficien tanto a la persona como a la empresa.

Dentro del proceso de gestión del talento humano han surgido distintos modelos. Uno de ellos se asocia a la gestión del talento humano por competencias, proceso en el cual se definen las actividades que comprenden realizar la identificación de las competencias requeridas para desarrollar cada tarea, socializar las definidas, desarrollar los procesos y describir los perfiles necesarios para los mismos, capacitar al personal en función de los roles a desempeñar y definir los mecanismos de evaluación para la implementación.

Las competencias de los seres humanos, de forma genérica, representan la capacidad de dominar conceptos, actitudes y destrezas en áreas determinadas; ser competente implica que se poseen los conocimientos declarados, es decir, la información y el manejo de los conceptos para desempeñar una determinada acción,

sobre la cual se conoce y se actúa. Una persona competente posee la capacidad de realizar, porque presenta el conocimiento empírico y las habilidades intelectuales, motoras y ejecutivas para desarrollar y obrar sobre un objeto (Villarini, 1996).

Para Bazdresch (2001), la competencia persigue la adquisición de capacidades, las cuales predominan por encima de la calificación, ya que en estas se combinan la experticia con las conductas sociales, visto de otra forma, las competencias pueden ser consideradas aptitudes que se despliegan en determinadas circunstancias personales del trabajador, entre ellas el trabajo en equipo, capacidad de iniciativa, asunción de riesgos, ya que su aprendizaje y demostración no se encuentran supeditados al ámbito académico o laboral, tienen implícito una cuota de empeño y demostración conductual. Implican el cultivo de cualidades personales fundamentales como el establecimiento y mantenimiento de las relaciones.

La competencia representa la capacidad de afrontar demandas complejas en un contexto determinado.... se construye integrando habilidades cognitivas y prácticas asociadas, actitudes, creatividad, actitudes, emociones, conocimientos y otros elementos sociales y de la conducta que se movilizan para efectuar una acción efectiva. (p.6)

Las competencias como constructo de la administración de personal se dio a conocer en los años 60 por David McClelland, docente de la Universidad de Harvard, quien propuso una modificación al concepto original de motivación o Performance/Quality, al cual subyace la necesidad de logro por la calidad del trabajo. En la práctica se comenzó a utilizar a partir de 1964, momento para el cual se presentaron las conclusiones de la investigación, mostrando que los participantes podían desarrollar habilidades innovadoras cuando intentaban ahorrar tiempo en sus horarios de trabajo y, en consecuencia, tiempo al desarrollar sus actividades en menor

lapso. McClelland mostró que existían aspectos del ámbito laboral que no podían ser medidos por los tests de inteligencia y que estos no eran un predictor lineal del desempeño laboral, denominando competencias a las nuevas variables que intervenían en el desempeño laboral de las personas.

Etimológicamente, el vocablo competencia proviene del verbo latino *competere*, término adjudicado en la concepción española a situaciones como competir, refiriéndose a contienda entre dos rivales. Luego comenzó a designársele un sentido relacionado con corresponder o dar respuesta a, de acuerdo a lo dispuesto por el Diccionario de la Real Academia (2012). En 1949, Parsons (1964) realizó un esquema conceptual que permitió organizar los escenarios sociales, de acuerdo a una serie de variables categóricas, entre estas los conceptos de logros versus atributos, entendido como valorar a una persona de acuerdo a los resultados obtenidos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs buena conducta). Después Atkinson demostró de forma estadística el uso del dinero como un estímulo específico y que empresarios, gerentes y afines podrían ser escogidos en función del nivel de necesidad de logro y, en consecuencia, capacitar a las personas en dichas actitudes para impulsarlos a desarrollarlas y cumplir a cabalidad sus proyectos (Escobar, 2005).

Como se afirmó, los expedientes académicos y los test de inteligencia no eran suficientemente predictoras del desempeño que podría desarrollar una persona en el desempeño del rol asignado. A partir de ello, se han encontrado nuevas variables denominadas como competencias y consideradas mejores predictores del desempeño profesional. Escobar (2005) plantea que las competencias aparecen vinculadas a una

forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (p. 54).

Con el desarrollo de la humanidad, se ha comprobado que el trabajo siempre ha formado parte de la vida, desde las comunidades primitivas, en las que no era remunerado, pero sí indispensable para la subsistencia, hasta atravesar los diferentes periodos históricos desde el esclavismo hasta la actualidad; en ese devenir ha adoptado diferentes formas de desempeño y funciones; sin embargo, es válido resaltar el papel de la revolución industrial en la que cobra auge la dicotomía hombre- máquina y en la que se le asigna importancia primordial a la producción y no al ser humano. No fue hasta el siglo XX en el que surgieron las primeras teorías que tomaron como objeto de estudio a las personas y se centran en los aportes del capital humano a la organización.

2.3. Marco filosófico

El enfoque que orienta el presente trabajo está basado en la cosmovisión cristocéntrica, ya que trata de la persona como hijo de Dios, reconociendo su valor, por lo que toda actividad que desarrolla la empresa redundará en el trabajador como persona. Tal como se presenta en el libro liderazgo cristiano (Reina, 2004), ejercer el mismo implica un proceso de autodomio y espiritualidad, poniendo en práctica principios cristianos como la influencia, ya que el líder debe tener presente que influye en otros, moviliza a los demás, transforma, organiza, administra y supervisa, de acuerdo a lo dispuesto en Timoteo 5: 17 (Reina Valera, 1960), libro en el cual se destaca que la organización de la iglesia se sustenta en dos ministerios: uno basado en el liderazgo y

autoridad y el otro asociado al fortalecimiento de la comunidad. Tomando en consideración estos aspectos, el presente trabajo se sustenta en la filosofía organizativa de la Iglesia regida por los valores cristianos.

En la misma dirección, en el libro de Deuteronomio 1:13 (Reina Valera, 1960) queda explícito que todo lo que se realiza debe hacerse bajo la observancia de los preceptos de Dios, tal como lo ha indicado a través de las escrituras. Mediante el cumplimiento de sus principios, se puede ejercer la autoridad y buscar el bien para todos los miembros de la asociación, independientemente de la posición que se ocupe, esta debe orientarse por el servicio a los demás.

Asimismo, el marco filosófico para la gestión del talento humano por competencias puede ubicar sus orígenes en planteamiento de representantes clásicos de la filosofía, no obstante para garantizar la coherencia del trabajo presentado se considera que el presente estudio se encuentra orientado por la filosofía positivista, lo cual se traduce en el diseño y tipo de investigación apegado a un modelo cuantitativo. Desde el paradigma positivista se cree que el conocimiento científico es el auténtico y, como tal, orienta al método y predomina sobre los aspectos informales del conocimiento.

El positivismo emergió como una forma de legalizar el estudio científico naturalista acerca del ser humano, tanto en el ámbito individual como colectivo, en el marco de los cambios sociales propiciados por la revolución francesa; postura que promulga la necesidad de juntar la mayor cantidad de datos posibles, documentados para propiciar la creación y el hacer ciencia, proceso que orienta la realización del presente proyecto. Adicionalmente, desde esta posición se asimila la necesidad de

cuantificar los hechos y las situaciones para poder realizar aseveraciones que puedan aportar soluciones a los problemas que se manifiestan en la realidad.

2.4. Bases teóricas

2.4.1. Teorías de la gestión del talento humano

Las concepciones teóricas acerca de la gestión del talento humano se encuentran íntimamente relacionadas con el proceso histórico de la humanidad, pero fundamentalmente asociadas a los acontecimientos que tienen lugar en el ámbito organizacional, los mismos que se encuentran influenciados por los avances económicos, tecnológicos, sociales y políticos, por lo tanto, el desarrollo teórico representa las posiciones desarrolladas y asumidas por los hombres de acuerdo al modelo político e histórico en el cual se desenvuelven.

En la gestión del talento se han podido diferenciar tres grandes posturas teóricas asociadas en escuelas, con acentuada presencia en las actividades de los recursos humanos de las organizaciones, de allí que se diferencien la denominada Escuela Clásica, la de las Relaciones Humanas y de las Ciencias Administrativas. En la primera, se encuentran como principales representantes a Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) a quien se le atribuye ser su máximo representante y creador, también en esta perspectiva se ubica a Henry Fayol (1841 – 1925) y Max Weber (1864 – 1920). Su planteamiento se divide en dos grandes aspectos: en primer lugar, la separación entre el trabajo y el trabajador y, como consecuencia, se discrimina entre los que piensan y los que actúan, el que labora y el que supervisa, se intenta controlar todos los aspectos presentes en dicho binomio; en segunda instancia, las condiciones del trabajo son las que desempeñan un rol fundamental para el trabajador.

La Escuela de las Relaciones Humanas se sustenta en el análisis del comportamiento organizacional, enfatizando el rol de las personas y las relaciones que se desarrollan entre estas en las organizaciones, en contraposición al paradigma mecanicista de la Escuela Clásica.

Mc Gregor (1960), por su parte, planteó la existencia de dos paradigmas y corrientes en recursos humanos: la denominada teoría X (Clásica) y la teoría Y (relaciones humanas) (Stoner, 1990).

Palacios (2013) plantea que en la historia de la gestión de los recursos humanos:

La Escuela de Relaciones Humanas es la precursora en dar al recurso humano la importancia central entre los requerimientos para generar bienes y servicios, mostrando contundentemente las discrepancias existentes entre quienes se encuentran motivados y los que no, entre los capacitados y quienes no se capacitan, entre trabajadores que disfrutaban del respeto de sus jefes y los menos valorados o maltratados por los superiores. Adicionalmente, facilitó entender que todos los niveles jerárquicos de una organización se vinculan con las relaciones armónicas que se presentan dentro del ámbito laboral. (p.30).

Durante el período 1940-1960, Herbert A Simón (2000) asume una concepción novedosa acerca de la manera de enfrentar la administración de las empresas desde la cual se perfila el “artificio de la moderna teoría organizacional”. El autor se sustenta en la concepción de que la empresa se conforma por un contingente humano; por lo tanto, “las organizaciones son instancias más o menos duraderas de personas que efectúan determinadas actividades, de las que algunas, se orientan a la obtención de fines comunes para todos los miembros del grupo” (p 119).

A raíz de las conceptualizaciones de Simon (2000), surge la concepción de hombre organizacional o administrativo, desde la concepción de los recursos humanos, si se requiere incorporar apropiadamente a un grupo, es fundamental conocer por adelantado cómo se desenvuelven los participantes de las organizaciones y cuáles son

los aspectos que se generan debido a la interrelación de sus espacios. Según Simon, “la forma como las organizaciones obtienen, mantienen y retienen a sus recursos humanos define su éxito o su fracaso” (p.120).

Los valores fundamentales que sustentan la Escuela de las Relaciones Humanas son: la motivación de las personas por las situaciones sociales, es decir, las personas no solo se motivan por los estímulos económicos. Las personas alcanzan su sentido de identidad en función de las relaciones interpersonales. La realización de rutinas genera insatisfacción. El énfasis se centra en las variables emocionales (2000).

De acuerdo con Chiavenato (2013)

Elton Mayo y sus colaboradores sentaron las bases para una nueva concepción teórica de la motivación, contraria al Homo economicus de las teorías clásicas, el hombre se motiva no solo por refuerzos económicos o salariales sino por reforzadores sociales, significativos y no materiales. (p.33)

Los representantes de esta escuela estudian la influencia de los grupos informales en el aumento de la productividad con lo cual se incorporan otras dimensiones de los seres humanos: se identifica como Hombre Social y no únicamente como Ser Racional con necesidades sublimes, por encima de las necesidades básicas.

La ciencia de la administración se sustenta en los principios para seleccionar, entrenar, remunerar, supervisar al trabajador, también se fundamenta en los planteamientos de Fayol acerca del análisis de los espacios de trabajo y delimitación de las funciones (Palacios, 2013). También se proponen la creación formal de los departamentos de personal, cuya situación medular es colaborar para lograr la eficiencia en la coordinación. Las funciones son reconocidas como responsabilidad de administración de personal.

2.4.1.1. Definición

El talento humano es una actividad compleja a la cual se le atribuyen otros factores como la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, aptitudes, potencialidades y salud. Por tal motivo, se puede definir al talento humano, como las habilidades personales para entender la forma de enfrentar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos, y aptitudes (Serrano & Bravo, 2013).

Chiavenato (2009), por su parte, afirma que “representan las políticas y prácticas necesarias para orientar los aspectos de los niveles gerenciales asociados al desempeño personal y los recursos, incluyendo seleccionar, capacitar, compensar y evaluar el desempeño” (p.45).

2.4.1.2. Características de la gestión del talento humano

Batallas (2007) menciona que la gestión del talento humano es la actividad mediante la cual se promueve el desempeño eficaz de las personas, orientados con los objetivos institucionales, identificados con los valores, participación activa y comunicación adecuada. El nivel de compromiso desempeña un papel fundamental en el logro de los objetivos y en la capacidad de compenetración del personal con la organización.

La gestión del talento humano, como un nuevo enfoque en la administración de recursos humanos, reconoce a las personas como nuevos socios, colaboradores, quienes invierten su esfuerzo, su conocimiento a fin de cumplir con las tareas adecuadamente y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

Al respecto, Dolan, Jackson y Schuler (2007) indican que representan las actividades que inciden en el comportamiento personal cuando se efectúa la planificación organizacional y toma de decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos, que afectan el desempeño en las distintas escalas de la organización, siempre sustentada en la persona como el centro del proceso.

Por su parte, Peralta (2014) menciona que la gestión de recursos humanos es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que son miembros de una organización, pueda conseguir sus objetivos. La concepción se presenta de forma utilitaria ya que el planteamiento se orienta a los aspectos empíricos que se presentan en las organizaciones.

Asimismo, Dolan y colaboradores (2007) expresan que no solo basta tener socios sino la tarea fundamental de toda organización es garantizar que el talento humano que ha contratado tenga el apoyo suficiente de parte de la organización, para cumplir con tal fin y, específicamente, del departamento o la unidad responsable de personal, a través de los diferentes programas que implemente como una política de personal, entre los cuales se puede considerar los programas de reclutamiento, selección, socialización o inducción, la capacitación y el desarrollo del talento humano, los cuales pueden ayudar a obtener el mejor desempeño laboral del talento humano.

Como afirma Peralta (2014), “la gestión adecuada de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales” (p.90).

2.4.1.3. Objetivos de la gestión del talento humano

Según Martínez (2001), existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano; captar a los candidatos más instrumentalmente más calificados, comprometer a quienes logren incorporarse a la organización, incentivar el desarrollo de identidad y compromiso institucional y promover el desarrollo profesional y humano de los empleados.

Existen otros objetivos implícitos relacionados con el talento humano como la mejora en el incremento de la productividad, promover la calidad de vida en el trabajo, apego a las normas y valores.

Objetivos a largo plazo

A largo plazo, los objetivos se refieren a rentabilidad, competitividad e incremento de valor de la empresa y, en definitiva, a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos posee repercusiones significativas en los resultados organizacionales, mediante la orientación al logro de los objetivos manifiestos y latentes. Mantener la meta en alcanzar los logros finales es uno de los principales objetivos de la gestión del talento humano (Dolan & Jackson, 2007). A continuación se detallan dichos objetivos.

Integridad y valores

Integridad y comunicación

Para Alarcon (2016), la comunicación y la integridad son pilares organizacionales asociados al sistema de valores y constituyen el cimiento para toda empresa eficaz y moralmente idónea. Las personas con integridad y ética personal cimentan el terreno hacia la excelencia organizacional en la cual se desempeñan. La mayoría de los

empleados prefiere trabajar de forma coherente con su conciencia. Todo lo relacionado con la ética redundará en un mejor desempeño personal y, por ende, profesional.

La integridad organizacional forma parte de la imagen transmitida a los ciudadanos y/o clientes de acuerdo al potencial ético de los colaboradores. Las empresas que tratan a sus clientes de forma injusta o emplean el engaño obtienen resultados negativos. Los gobiernos y administración pública presentan posiciones de monopolio y, por tanto, adquieren una responsabilidad adicional de ser íntegros y honrados. Actualmente los clientes son cada vez más críticos y exigentes, por lo que la orientación desde los valores es fundamental como parte de la imagen y desempeño organizacional.

La integridad como la competencia profesional.

Alarcon (2016) muestra en su estudio que la respuesta puede ser presentar mediadores entre gestores y empleados. Contemplar el tema de los valores personales y organizacionales forma parte del debate que fortalece la calidad de las decisiones y del servicio de los usuarios. En ese mismo orden, entran los dilemas éticos como parte de las reflexiones acerca de la integridad como parte de la cultura organizacional. Para el momento en que se integra la política de integridad al ámbito de RR.HH, incrementa de forma significativa el rendimiento de los miembros de la organización. Se genera sentido de pertenencia e incentivan los procesos creativos con una interacción entre la *responsabilidad personal y la responsabilidad corporativa de la empresa o la integridad de la función pública.*

La conducta

El comportamiento organizacional comprende todas nuestras actuaciones en el trabajo. Se trata de una parte muy importante y amplia del tiempo de nuestro vivir. Pretendemos aquí hacer una reflexión sobre las posibilidades de “gestión” de esa conducta y aportar una visión sobre las posibilidades de intervención para mejorar esas conductas. Hablamos de conducta humana en la organización y nos planteamos quién o quiénes tienen responsabilidad para incidir en esa conducta, proponemos algunas variables para diagnosticarla y resaltamos la importancia de asumir el propio rol profesional (Escobar, 2005).

Responsables de la conducta laboral

En principio, planteamos, ¿quiénes son los responsables de la conducta laboral?, la respuesta nos tendrá que indicar los aspectos más relevantes que conforman la actividad laboral y las posibilidades de influir sobre ellos. De tal manera que, si averiguamos cómo repartimos nuestras responsabilidades a la hora de actuar, nos podremos plantear qué podemos hacer para influir en la eficacia de esas conductas. Tendremos que plantearnos qué entendemos por mejorar y qué aspectos queremos mejorar; puntualizar lo que queremos conseguir y la estrategia que usaremos para conseguirlo. Identificamos la responsabilidad sobre la conducta laboral en tres agentes, las tres patas en las que apoyarse y que proporcionan la base triangular que permite la base más sólida y simple en la que sustentarse (Escobar, 2005).

Estos tres puntos de apoyo son la persona que realiza la conducta, el superior inmediato que la supervisa y el sistema de supervisión que la empresa propone. Cuando hablamos de conducta laboral no podemos responsabilizar únicamente al que

ejecuta la conducta, sino a las personas que influyen sobre el autor y a variables del contexto organizativo que facilitan o dificultan la realización de la misma.

Seguramente no es solo una cuestión de características personales sino también de variables situacionales. El que realiza una actividad, por el rol que ocupa, tiene un “conjunto de rol”, es decir, una serie de personas a las que afecta y por los que está condicionado. En cada puesto de trabajo observaremos su red de contactos, las personas con las que tiene que relacionarse, a los que tiene que ofrecer productos o servicios, a los que tiene que solicitar recursos, tecnología, información; son los que ayudan y a los que ayuda y todas las posibles relaciones existentes. Además, se deberán tomar en cuenta las características particulares de la organización: clientes, competencia, tecnología, valores sociales, entre otros (Escobar, 2005).

La responsabilidad.

En el ámbito organizacional la responsabilidad representa un indicador del grado de compromiso y de la jerarquía que se presenta en la organización, a mayor puesto, mayores los niveles de responsabilidad y exigencias a las cuales se encuentran sometidas las personas. También representa una competencia asociada la capacidad de gestión y de resolutiveidad de los empleados. De igual forma, quienes evidencian elevado sentido de responsabilidad tienden a ser en quienes más confianza se delega y son vistos como parte de la generación de relevo, en caso de ausencias o ascensos (Escobar, 2005).

Ética y moralidad

En forma general, estos términos se usan indistintamente; sin embargo, no se presentan con el mismo significado, pues cada uno posee connotaciones distintas.

La moral se relaciona con códigos aceptados, validados y consensuados por las sociedades. Las orientaciones morales sitúan el comportamiento social y los grupos que llegan a establecer consensos (Savater, 1991). En cambio, la ética se localiza por encima de la moralidad. No se encuentra atada a las costumbres socialmente legitimadas, forma parte de valores intrínsecos de la persona, independientemente de la sociedad y condiciones sociales a las cuales pertenezca, es una forma de orientar las elecciones de vida y conducirse (Savater, 1991).

Al margen de la perspectiva, es decir, ya sea actuando por moralidad o ética, cada persona actúa desde los valores que forman parte de su bagaje de conocimientos: Cuando estos se encuentran más arraigados conllevan a unas acciones, dependiendo de la formación originaria que presente el individuo, lo cual no necesariamente se encuentra asociado a la educación formal que haya recibido sino a los valores humanos del ambiente y espacios de socialización inicial con los cuales haya interactuado.

Autogestión.

El término de autogestión presenta una raíz servio croata compuesta por dos partes: samo, equivalente a un apalabra griega que designa por sí mismo y upravlje entendida como gestión; desde su lengua original se transmitió al francés conservando las mismas grafías y, como consecuencia, igual significado. Otros hallazgos la consideran de ascendencia anglosajona en la que se encuentra implícita la voluntad de la persona que se corresponde por un lado con la capacidad de ejercer la voluntad ciudadana pero también la de transferir el poder de decisión a los miembros de una empresa. Por su parte, Iturraspe (1986) lo define como:

Movimiento político, económico y social orientado por el objetivo de que las empresas, sociedad y economía sean dirigidas por quienes gerencian y

distribuyen los bienes y servicios producidos socialmente. En ese sentido, la autogestión promueve la gestión directa y democrática de los empleados, siempre que exista un vínculo empresarial orientado por la planificación, gerencia y ejecución. (p.582).

La autogestión hace alusión a la potencialidad de las personas para gestionar su propia vida y proyectos que en ella pueda desarrollar tanto en lo personal como en lo organizacional. Es un concepto que presenta un valor significativo en el desarrollo histórico de diversidad de agrupaciones, principalmente en las comunidades de base y de aquellos que han encontrado mecanismos de organización más allá de lo gubernamental.

En esta misma dirección, Iturraspe (1986) considera que el autoconocimiento representa la capacidad de mirarse a sí mismo y llegar a poseer suficiente información acerca de la propia vida, valores, formas de responder ante las situaciones, conocimiento sobre el propio estilo de pensamiento, aprendizajes, mecanismos de afrontamiento, temores, ideales, objetivos, metas, fortalezas y debilidades.

El conocimiento acerca de sí mismo es un proceso para toda la vida, forma parte de una de las principales y más fascinantes empresas que un ser humano puede emprender, no obstante existen espacios de la vida personal propia a las cuales no se accede desde la propia conciencia sino a través del conocimiento que los otros poseen acerca de las personas y son capaces de mostrar; por lo tanto, el autoconocimiento es muy personal, pero a la vez compartido con quienes forman parte de las interacciones personales (Iturraspe, 1986).

Desempeño y resultados.

Volberda (1999) plantea que el desempeño organizacional presenta diferentes aristas debido a las múltiples variables que lo definen y la diversidad de aspectos tanto

internos como externos que se evidencian en la organización. Para Dean, por su lado, puede ser definido por tres elementos: las funciones para gerenciar los sistemas humanos u otras variables operacionales de las organizaciones; funciones para desplegar sistemas de comportamiento humano y los componentes de dicho sistema dentro de las organizaciones. Los profesionales de la gestión humana se orientan a medir el comportamiento observable como el criterio para apreciar el desempeño.

En virtud de que el desempeño como constructo se equipara con las conductas observables de las personas, se han tomado estas últimas como las medidas o indicadores de resultados en el ámbito organizacional, esto en el marco de los cambios acaecidos en la prácticas de gestión del talento humano ocurridas durante las ultimas décadas, las cuales pasaron de los modelos reduccionistas y estructuralistas a aquellos estratégicos y guiados por el marco de la planificación organizacional relacionado con las prácticas de gestión humana. Asimismo, Bontis (2002) argumenta, desde esta perspectiva, que el desempeño se fundamenta en tres dimensiones las cuales comprenden procesos productivos, estructurales y humanos, los cuales pueden ser vistos como transversales y se entrelazan con los factores de eficacia, eficiencia y la capacidad de transformación de los recursos. En resumen, el desempeño de las personas en las organizaciones puede valorarse a través del alcance del logro de los objetivos, el buen aprovechamiento de los recursos y la capacidad de utilizar los mismos elementos, todo lo que se reflejará en los resultados organizacionales.

Efectividad.

La efectividad representa el punto de equilibrio entre la eficacia y la eficiencia alineadas al logro de los objetivos y suministro de valor agregado a la labor

desempeñada. La obtención de desempeño no implica alcanzar efectividad, ya que este deriva de cumplimiento de tareas. En un sentido estricto, comprende la posibilidad de proporcionar valor a lo que se hace, lo cual puede ser cuantificado tomando en consideración en qué medida la labor de recursos humanos apoya la mejora del desempeño de las personas (Gonzalez & Lavid, 2017).

Éxito y fracaso.

El éxito o el fracaso son las dos opciones que tienen las empresas. A través de las herramientas de gestión de recursos humanos, se siguen de manera correcta la visión y la misión de las empresas en sus planes de negocio. Un buen desempeño empresarial está compuesto por estrategias que determinan los resultados de una empresa, perseveran en su afán por desarrollar el potencial de sus empleados, asumen la responsabilidad de generar resultados, dispuestos a obtener la oportunidad de mejorar todo el tiempo.

La gestión del recurso humano representa una actividad estratégica de los empleados quienes individual o colectivamente apoyan a alcanzar los objetivos de la organización. Al implementar iniciativas relacionadas con el desarrollo del personal, se propicia la posibilidad de contar con personas dispuestas a ofrecer mejores aportes, actitud y dinamismo a la entidad en la cual se encuentran (Gonzalez & Lavid, 2017).

Aportes del recurso humano.

Vallejo y Portalanza (2017) presentan algunos “hábitos empresariales” que repercuten desfavorablemente en la productividad organizacional; lo cual comprende actividades como largas reuniones, sin claridad de objetivos, actividades y jornadas extralaborales, dificultad para definir y establecer acuerdos entre colaboradores,

problemas comunicacionales que generan procedimientos costosos para la organización, problemas para establecer agendas, entre otros.

Tomando en consideración la presencia de dichos hábitos, quienes se desempeñan en las áreas de talento humano poseen la responsabilidad de evaluar en cual de dichos malos hábitos pudieran estar incurriendo para desplegar medidas efectivas que combatan los mismos y redunden en mejorar el desempeño organizacional y (Abad, 2018).

Administración y evaluación del desempeño.

Tovar (2010) plantea que la evaluación empresarial es una actividad permanente que propicia la obtención de información, incrementa los conocimientos y valoración del personal y el desarrollo organizacional. El proceso se inicia con el ingreso a la empresa y se mantiene o efectúa siempre que exista necesidad, principalmente durante los llamados períodos de pruebas y evaluaciones específicas dispuestas como parte de la dinámica organizacional, orientando la toma de decisiones.

La observación y evaluación permanente representa una actividad de responsabilidad que ejercen los superiores con los colaboradores, tanto para calificar su desenvolvimiento como para propiciar cambios positivos y para emprender decisiones como alternativas de ascensos, compensación, cambios, capacitación y despidos. El desarrollo de evaluaciones es una herramienta de gran importancia para las actividades de planificación, gestión y seguimiento al personal, incluyendo las posibilidades de evaluación de desempeño pudiendo ser uno de los procesos que satisface dicha necesidad, partiendo del supuesto de que mediante estas herramientas se suministra información y llega a conocer el desempeño efectivo de los trabajadores.

Es una tendencia normal que, al desempeñar actividades regulares, se pierda interés en lo que se realiza, principalmente cuando no se alcanzan reconocimientos de acuerdo a lo desarrollado; por lo tanto, los mecanismos de evaluación no deben circunscribirse a la obtención de información para las mejoras salariales, sino como mecanismos de evaluación de los niveles de desempeño general cuyos datos sean utilizados para planificar mejoras en las actividades en general (Aybar, 2017).

Las herramientas, mecanismos y estrategias de evaluación representan un insumo significativo como parte de las actividades medulares de la organización ya que facilitan la obtención de información que será utilizada para definir nuevas políticas de recursos humanos, productividad y crecimiento de los colaboradores de la organización.

Al procedimiento realizado regularmente para evaluar el recurso humano se le conoce como evaluación del desempeño, la cual se realiza como parte de las actividades regulares de planificación, diseñados con sustento técnico como pruebas estandarizadas, medidas estadísticas y un proceso general que propicia la evaluación de los colaboradores y las labores realizadas. Cada actividad de la evaluación implica estimar, valorar, medir y valorar las cualidades y aptitudes de los trabajadores en el rol desempeñado. No obstante, es importante destacar que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, debido a que las evaluaciones se realizan de forma sistemática o informal y toda actividad desempeñada en el ámbito laboral es objeto de evaluación.

Actitud y confianza. Fortalezas y oportunidades

Aybar (2017) propone que la actitud del profesional desempeña un rol significativo en su desempeño laboral y en la productividad empresarial. Las actitudes positivas facilitan la adquisición de logros y cumplimiento de objetivos y genera un clima laboral agradable que mantiene la motivación por el buen desempeño. Los empleados motivados transmiten mejor disposición, sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa, brindando lo mejor de sí en la labor realizada.

Entre las actitudes positivas, destaca la confianza ya que esta impone a las personas seguridad en sí mismas, la cual es transmitida en las actividades realizadas, creando un ambiente de cordialidad y disposición por las tareas a realizar lo que redundará en el logro de las metas productivas y un ambiente de respeto por quienes se encuentran en la organización, debido a que la confianza en sí mismo facilita confiar en el otro (Abero, 2015).

Los recursos.

Los recursos forman parte de los elementos esenciales en la organización y pareciera ser tácito el entendimiento sobre los mismos, no obstante para efectos didácticos, se presentan las concepciones de algunos autores.

Guerras y Navas (2014) exponen en su trabajo que los recursos son “el conjunto de elementos o activos que dispone una empresa para desempeñar su labor estratégica” (p.101). De igual forma, lo presentan como “todos los elementos que ayudan a una empresa a desarrollar y crear mejoras en la generación de sus productos” (p.102).

Comunicación.

Guerras y Navas (2014) destacan que las organizaciones modernas, además de ser entidades económicas, públicas y humanas son una “organización” comunicante; razón por la cual todos sus involucrados deben estar en permanente interacción e intercambio y corresponde a la alta directiva generar los cambios comunicacionales que propicien modificaciones organizacionales, revirtiendo la concepción “autoritaria” (Taylorista) de direccionalidad lineal, por el modelo de dirección “participativa”. Tomando en consideración que los empleados son seres capaces de sentir, sufrir, gozar y que requieren fortalecer sus valores humanos, es que se logra que se involucren en el “Proyecto Empresarial”, propiciando mejoras y “beneficios para todos”; asimismo, en concordancia con la competitividad del mercado, la empresa compite a través de la calidad de los servicios o productos que ofrece y también con el bienestar que brinda a sus recursos humanos.

Remuneración por desempeño e incentivos económicos

Las competencias representan grupos de conocimientos, destrezas, habilidades y manifestaciones conductuales que, combinadas de la forma adecuada, frente a una asignación de trabajo, pronostica un desempeño idóneo. Pueden ser utilizadas como predictor de los mejores desempeños ya que al utilizarlas con la motivación necesaria convierte a las personas en los mejores talentos (Arboleda, 2018).

Una manera de ejemplificar lo que representa una competencia es mediante la similitud con el iceberg. El porcentaje más pequeño de las competencias se percibe con facilidad, debido a que se localizan superficialmente, son visibles e incluyen las aptitudes aprendidas y el conocimiento. En una segunda capa, se encuentran las

referidas exclusivamente a las conductas, en las cuales se pueden discriminar tres niveles: el autoconcepto, las características individuales y las motivaciones que orientan la conducta (Batallas, 2007).

En el proceso de identificación de competencias se debe indagar cuáles son los atributos, cualidades y conductas que caracterizan a los trabajadores superiores al compararlos con todo el grupo; para ello, se hace necesario identificar cuál es el mejor desempeño en cada rol, grupo o familia de tareas, evaluar qué realizan los mejores trabajadores alcanzar mejores incentivos y, finalmente, conocer cuáles son las conductas que manifiestan las personas sobresalientes. Este proceso requiere un análisis minucioso, crítico y organizado, debido a que se trata de atributos intangibles.

El desarrollo de dicho proceso requiere disponer de personal calificado para realizar la detección de competencias, analizar las conductas del personal, las condiciones en las cuales emergen así como las motivaciones internas que conllevan a los trabajadores a desplegar sus mejores atributos en pro de desarrollar de la forma más pertinente su labor dentro de la organización.

La discriminación de escalas salariales representa un incentivo para el desempeño laboral que se ajusta a los roles, cargos y niveles de responsabilidad organizacional, no obstante han sido percibidos por algunos como mecanismos de diferenciación. Se establecieron como uno de los principales mecanismos para definir y emitir las compensaciones en el ámbito laboral. También fungen como un indicador de las alternativas de escalafón, es decir, las posibilidades de ascenso que presenta la persona dentro de la empresa, pudiendo ser utilizados como estímulo al desarrollo y crecimiento profesional.

Mediante un sistema de escalas salariales, el trabajador puede partir de una posición baja, pero continuar recibiendo mayores ingresos en la medida que desarrolla nuevas habilidades, competencias y / o mejora su desempeño, aproximándose al límite superior de la banda. Todos presentan la oportunidad de progresar dentro de la organización sin necesariamente ser promovidos a otra categoría; una situación considerada imposible en los programas salariales jerárquicos.

Las estrategias como la remuneración sustentada en las habilidades y la competencia son fundamentales para el desarrollo de los nuevos valores y conductas requeridas para cambiar la organización, por sí solas no bastan para establecer esa conexión tan importante que impulsa a la organización hacia delante, la misma que vincula al individuo y su rendimiento con el resultado y éxito final de la organización (Herzberg, 2017).

Este sistema es particularmente atractivo para la administración, debido a que parte de los costos fijos de la remuneración se convierten en costos variables, con lo que se reducen los gastos cuando el desempeño decrece. Por otra parte, al vincular el pago al desempeño, aquellos que no rinden o no alcanzan favorablemente los objetivos propuestos descubren que sus salarios se estancan. Por el contrario, los empleados sobresalientes observan aumentar su remuneración de manera proporcional a sus contribuciones.

Otro mecanismo de incentivo lo comprende la alternativa de generar incrementos o compensaciones a grupos específicos, por ejemplo, operarios, de proyectos o en función de actividades puntuales, dentro de la planificación institucional, mediante esta práctica. La iniciativa obedece a elementos como la carencia de recursos o políticas en

las cuales no existe disposición para incrementar la remuneración a toda la nómina de personal, regularmente se emplean durante la realización de proyectos concretos por lo que su duración es corta, pero permite un mecanismo de reconocimiento y distribución de acuerdo a un esfuerzo realizado.

Otra alternativa de compensación es la de manera individualizada, la cual se corresponde regularmente con los cargos de niveles gerenciales o supervisiones quienes llegan a realizar múltiples actividades, principalmente, cuando se trata de sacar adelante proyectos o actividades específicas dentro de la organización. En su mayoría, estos mecanismos se orientan a recompensar el rendimiento y ante determinadas coyunturas. No obstante, las organizaciones dispuestas a reconocer el esfuerzo de todos y a motivar el cumplimiento de metas económicas, productividad y valores relacionados con el servicio, optan por establecer programas que amparen a todos los niveles laborales.

Potenciar las fortalezas propias.

En la actualidad existe toda una línea de trabajo orientada al fortalecimiento de las competencias personales de los empleados, se ha venido desarrollando toda una metodología de trabajo dirigida al desarrollo y enriquecimiento de las competencias, agregándole a quienes se desempeñan en la organización aspectos como la adquisición de destrezas y conocimiento, de allí que las empresas aboguen por la realización de los planes de carrera. Para los ideólogos de esta propuesta, el punto nuclear del mejor desempeño se relaciona con encontrar el equilibrio entre los talentos

y las funciones desempeñadas, es una forma de utilizar asertivamente los talentos en las actividades idóneas (Herzberg, 2017).

La formación de una fortaleza de acuerdo con Herzberg (2017) demanda además del talento como base:

Conocimiento: "Representan el cumulo de nociones, datos o información que una persona posee acerca de un tema, área, actividad o ciencia" (p.60).

Destrezas: Asociadas a la capacidad de manipular, gestionar o diligenciar situaciones cuando se desarrolla una actividad específica. Es la forma como se ejecuta o brinda respuesta a un problema o situación determinada. Las destrezas representan la formalización del conocimiento acumulado. Disminuyen la puesta en práctica de soluciones por ensayo y error ya que parten de la experticia y capacidad para manejar adecuadamente las situaciones.

Competencias laborales

Definición

Alles, (2007) la refiere como "una característica de la persona como parte de su personalidad y habilidades para resolver o encarar las situaciones" (p. 61). En virtud de su relación con la personalidad puede fungir como predictor del comportamiento en distintas situaciones y desafíos laborales.

Asimismo, el autor citado menciona que la competencia hace referencia a características de personalidad, originadas por comportamientos que pueden generar un desempeño exitoso en el trabajo; también es el talento que posea un colaborador para poder realizar sus actividades de manera efectiva.

En consecuencia, la competencia se manifiesta como un tipo de conocimiento a través del cual la persona es capaz de resolver situaciones al contactar con ella, implica habilidades, aprendizajes que surgen en el proceso de interacción entre la persona y las actividades que se desempeñan.

Clasificación de competencias

Alles, (2007) señala aspectos de las competencias:

Motivación: Representa un estado emocional que orienta la conducta de las personas de manera consistente y que conlleva o dirige al comportamiento a realizar ciertas acciones o lograr objetivos; de igual modo, la posibilidad de alejarlos de ellos.

Características: Se refiere a aquellas características físicas y a respuestas a determinadas situaciones que una persona demuestra en el desempeño en su puesto.

Concepto propio o concepto de uno mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona y son motivos reactivos que predicen como se han de desempeñar las personas en un puesto.

Conocimiento: Es toda información que una persona posee sobre un área específica, pero que no se pueden medir de igual manera ya que no logra predecir del todo el desempeño laboral.

Habilidad: Es la capacidad para desempeñar ciertas tareas sean físicas o mentales y se evidencian en competencias de conocimiento y de habilidades que son visibles en el personal.

Competencias laborales

Según Arias (2007), las competencias laborales:

Comprenden el grupo de actitudes, habilidades y conocimientos que utilizadas o manifiestas en situaciones del ámbito educativo, laboral y productivo como en

una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se presentan como capacidades que la persona despliega ante determinadas situaciones (pág. 378).

Por su parte, Rodríguez (2007) refiere el concepto de competencias laborales como un conjunto de instrucciones, destrezas y cualidades verificables que se emplean en el desempeño de una función productiva, lo cual implica una visión global de los atributos; tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en su medio laboral. Es una forma de brindarle un aspecto profesional a los denominados talentos para ponerlos al servicio de los objetivos organizacionales.

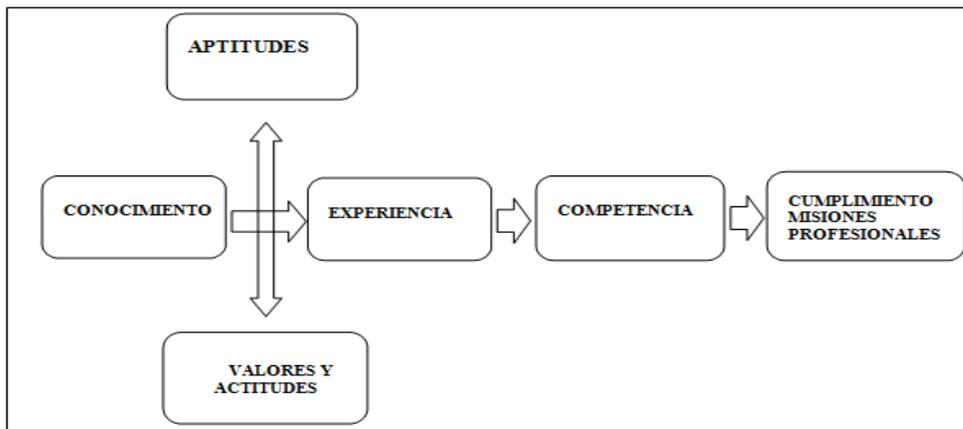


Figura 1. Esquema de la competencia laboral.

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, (2014)

Clases de competencia laboral

Las competencias laborales presentan varios modelos de clasificación, entre ellos se destaca el presentado por Escobar (2005), quien propone tres tipos de competencias. A las primeras denominó técnicas y, mediante ellas, se puede evidenciar si la persona domina de manera expedita las tareas descritas para su puesto de trabajo, en conjunto con los conocimientos necesarios para desempeñarse en el mismo. A las segundas las denominó como metodológicas, aplicándolas a aquellas relacionadas en

función de la aplicación de los procedimientos establecidos de acuerdo a los manuales y procesos definidos. El trabajador que domina estas competencias hace uso de los procedimientos para resolver las tareas inherentes a su cargo y, finalmente, se presentan las sociales, manifiestas mediante las habilidades de interrelación, capacidad de cooperativismo, trabajo en equipo, fluidez de comunicación, juicio social y comportamiento ajustado a normas y valores comunitarios y sociales.

En un segundo momento de sus conceptualizaciones, Escobar incorporó las competencias participativas, a las que define como la capacidad de organizarse y dirigir, disposición para aceptar nuevas responsabilidades, demostrar un comportamiento positivo hacia el grupo, relaciones interpersonales adecuadas y una actitud personal responsable. El trabajador domina cómo intervenir en la organización de su trabajo, siendo capaz de organizarse y dirigir y estar dispuesto a aceptar nuevas responsabilidades (Escobar, 2005).

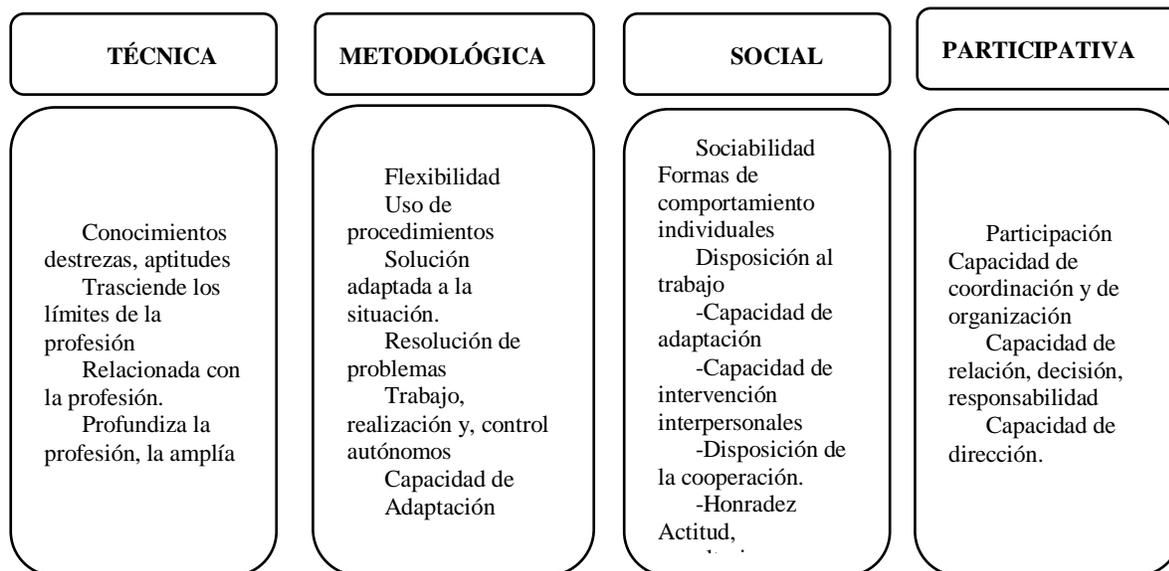


Figura 2 Compendio de las competencias de acción.

Fuente: Escobar (2005).

Niveles de competencia laboral

Se agrupan según el grado de calificación y complejidad o por niveles de competencia. Más conocido es el desarrollado por Gran Bretaña, el cual ha servido de guía para determinar los niveles de calificación de las competencias en la mayoría de los países que han incursionado en la formación y certificación por áreas ocupacionales.

En el siguiente cuadro se presentan los cinco niveles:

NIVELES DE COMPETENCIA	CARACTERÍSTICAS
1 Obrero aprendiz	Quienes se desempeñan en este nivel, ameritan competencias operativas circunscritas a las actividades específicas que desempeñan.
2 Obrero Calificado	Requieren utilizar mayor cantidad y abánico de competencias, de acuerdo al área especializada en la cual se desempeñan, regularmente con mayor cantidad de exigencias y conocimientos especializados.
3 Técnico	Ameritan competencias variadas y con cierto nivel de experticia, siendo mayores en cantidad y calidad con respecto al obrero calificado, ya que regularmente se asocia a niveles de exigencias mayores.
4 Profesional	Las competencias exigidas son mayores y en gran variedad con niveles de complejidad significativos, necesarios en una variedad de contextos distintos y asociadas a especializaciones y áreas de experticia.
5 Gerente profesional directivo	Exige niveles de responsabilidad y experticia mayor que todos los anteriores con necesidad de competencias muy variadas, tecnicadas y complejas con elevado grado de autonomía y conocimiento sobre las áreas bajo su posición.

Figura 1. Niveles de competencia laboral.

Fuente: (Oficina Internacional del Trabajo, 1997).

Competencias con experiencia laboral

Desarrollo en equipo

Koopmas (2013) indica que la mayoría de nuestro aprendizaje procede de lo que vemos o escuchamos de otras personas y, por tanto, el trabajo en equipo es un eficaz canal para enriquecer los conocimientos y habilidades de los distintos integrantes.

En estos días, prácticamente la mayoría de los empleados tiene que socializar con otros miembros de la compañía a nivel laboral. Puede ser para solicitar un informe, facilitar una información o supervisar un proyecto, las interacciones de los colaboradores son inherentes a la actividad empresarial.

El mismo Koopmas (2013) destaca que el desarrollar el trabajo en equipo genera varios beneficios para los empleados tales como:

- Potencia la creatividad.
- Incorpora diferentes habilidades.
- Facilita la asignación de roles.
- Reduce el estrés de los empleados.
- Intensifica el sentimiento de pertenencia. (p.25)

Habilidad

El aprendizaje y la adquisición de conocimientos son de gran utilidad para garantizar un buen desempeño en el trabajo realizado. Tanto los conocimientos generales que permiten un mejor y más profundo desarrollo intelectual, como los relacionados con la actividad que se desarrolla y que garantizan poder realizar el encargo de forma eficaz y eficiente, tienen una gran influencia en el desempeño laboral. Las competencias adquiridas en la vida en general y en el trabajo en particular también contribuyen de manera decisiva a la obtención de altos rendimientos (Vieco, 2014).

Liderazgo

Vieco (2014) propone que para lograr este desafío es necesario contar con líderes, pero no de meros líderes, sino de líderes en servicio, preferiblemente de nivel intermedio. El papel de la alta dirección en la gestión de las organizaciones ha sido muy estudiado, ahora es necesario analizar a fondo el papel crucial que juegan los mandos medios. Son estos gestores los que juegan un papel decisivo en la aplicación de enfoques de satisfacción y procesos de transformación cultural.

Los líderes que necesitan las organizaciones deben ser personas enfocadas en el servicio, en su cliente y deben capacitarse y reforzar su conocimiento en ciertos temas de interés que se constituyen en pilares fundamentales sobre la calidad del servicio, garantizando con esto una cabeza sólida que inyecte en todo su equipo de trabajo una misión compartida sobre una identidad cultural enfocada en servicio (Vieco, 2014).

Pensamiento estratégico

Morrissey (2006) define al pensamiento estratégico como la aplicación de un juicio basado en la experiencia para determinar direcciones futuras. El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de múltiples mentes creativas dentro de una perspectiva común que permite a la empresa avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explorar los muchos desafíos futuros, tanto predecibles como impredecibles, en lugar de prepararse para un mañana posible único. Para Ohmae (2004), “el pensamiento estratégico es la combinación de métodos analíticos y resiliencia mental que se utilizan para obtener una ventaja competitiva” (p.16).

Relaciones públicas

Las relaciones públicas pretenden incorporar a la organización dentro de la comunidad, comunicándose tanto con su público interno como externo, transmitiendo información acerca de sus objetivos y metas y afianzando los vínculos entre la organización y las demás instituciones de su propio mercado o global (Castillo, 2010).

A diferencia de las relaciones humanas, en las que en ambos extremos de la relación existe una persona individual, para llegar a las relaciones públicas es necesario transitar las relaciones humanas. En efecto, es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros (Castillo, 2010).

Competencias con experiencia intermedia.

Adaptabilidad.

González (2003) plantea que la adaptabilidad es la capacidad de una persona u objeto para adaptarse a un nuevo medio o situación. El mercado laboral se ha vuelto poco a poco cada vez más competitivo, ya que múltiples son los profesionales con gran formación y experiencia que buscan mejorar en su trabajo. Así, las capacidades se han vuelto un gran valor a la hora de diferenciarnos de la competencia; la creatividad, la adaptabilidad, la flexibilidad son cada vez más demandadas.

Flexibilidad.

La flexibilidad laboral representa un conjunto de medidas que favorecen los derechos de los trabajadores en materia de contratos laborales y libertad de contratación. La flexibilidad laboral implica adaptar el modelo de contratación a las necesidades reales y presentes en la organización y propiciar la contratación atenuando el riesgo para las empresas, debido a que las adecuaciones favorecen al empleador y no a los empleados (Añez, 2016).

Entre los aspectos contemplados se encuentran nuevos mecanismos de conciliación que están orientados a proporcionar mejor calidad de vida para los trabajadores, porque, independientemente de si se realiza en pocas o todas las jornadas el teletrabajo, favorece a toda la unidad familiar, también abarca, iniciativas de ahorro. La flexibilidad conlleva implícita una reducción de costos, tanto para la empresa como para el empleado.

Competencia y capacidad.

Para Posanto (2018), la competencia y las habilidades comprenden dos modelos: uno funcional o "externo", asociado con la resolución satisfactoria de las actividades, requerimientos individuales y sociales; y otro estructural o "interno", característico de la actividad mental en el cual se integran y ponen en juego diferentes aspectos y recursos (actitudes, emociones, conocimientos, habilidades) que facilitan asumir las peticiones, debido a lo cual no es fácil diferenciar entre "habilidades" y "competencias" y no ayuda la falta de concepciones teóricas, situación en la cual se ve involucrada la dialéctica entre lo real y lo imaginario, lo empírico y conceptual. La competencia implica plasmar la potencialidad en hechos, la capacidad manifiesta en contextos determinados, concretos, relacionados con la acción, por lo que comprende un concepto dinámico.

Dinamismo y energía.

Para Palmar (2014), el dinamismo es la actitud de esfuerzo permanente para alcanzar los objetivos previstos, implica la disposición de asumir nuevos retos, en un ambiente cambiante, estar siempre a la altura de las exigencias con disposición de enfrentarlas y resolverlas de forma proactiva.

Confianza.

La confianza representa la capacidad de creer en las personas, situaciones y acontecimientos, es el elemento que le brinda sentido a las relaciones ya sea interpersonales o grupales, la cual se sustenta en la credibilidad de quienes intervienen en el vínculo. En entornos laborales, es común escuchar expresiones que expresan pérdida de confianza en los compañeros de trabajo, superiores, relaciones personales

y profesionales lo que, a veces, resulta en ausentismo, pérdida de motivación y compromiso laboral e incluso depresión, síntomas que conducen a un apartarse de los objetivos de la organización, limitar el desarrollo de competencias y reducir la productividad. La pérdida de confianza en la organización y en los compañeros de trabajo puede estar relacionada con expectativas incumplidas, promesas olvidadas y también la percepción de que algunos procesos y decisiones cubren mentiras (Suárez & Caballero, 2009).

Honestidad e integridad.

Ruiz, Silva y Vanga (2008) aseveran que se corresponden con los valores más significativos en los perfiles de los altos desempeños, ya que es la capacidad de desplegar una conducta honrosa y sin atisbos de corrupción. Los valores y la cultura organizacional tienen una fuerte asociación con la satisfacción de los empleados, el compromiso y la motivación de permanecer en la empresa. Equivocarse en las evaluaciones e ignorar lo que ameritan los empleados representan un costo, puede asumirse como daño a la imagen organizacional, ya que implica altos costos debido a la rotación de empleados, incapacidad para atraer talento, pérdida de oportunidades comerciales, baja moral, altos niveles de estrés, trabajo en equipo menos efectivo y, en última instancia, menor creatividad y productividad.

Iniciativa

La capacidad de iniciativa es la predisposición para desarrollar acciones, prever oportunidades y mejorar resultados sin que exista una exigencia externa que lo amerita, motivado por la autorresponsabilidad y autodirección. Poseer iniciativa implica adoptar una postura proactiva estableciendo el rumbo en función de actividades específicas,

llevando a la práctica acciones que han sido imaginadas o pensadas de forma creativa, heurística, alineadas con los objetivos organizacionales (Ruiz, Silva, & Vanga, 2008).

Habilidad analítica.

La habilidad analítica puede llamarse también análisis de prioridad, criterio lógico o capacidad de análisis. Competencia asociada con el tipo y alcance de razonamiento y la forma que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la habilidad general de identificar problemas, acceder a la información significativa, encontrar y coordinar los datos importantes para formular un mapa conceptual de la situación integral y elegir las mejores decisiones. También se le conoce como habilidad para estudiar, analizar, organizar y presentar información, financiera y estadística y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos y/o conceptuales (Alles M. , 2007).

Liderazgo.

El liderazgo es la capacidad de influir en los demás; en términos empresariales, se relaciona con la competencia de promover en los otros la posibilidad de desarrollar iniciativas, actividades y cumplir con los objetivos organizacionales. Los líderes desarrollan planes en conjunto con sus colaboradores y asumen posiciones de coordinación, dirección y gerenciales, con un alto nivel de compromiso y resolutiveidad (Arias & Portilla, 2007).

Productividad.

La productividad se entiende como la relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital utilizados para producirlos. Una mayor productividad en el empleo de los recursos de un país es fundamental para incrementar el ingreso per cápita. La competitividad de un país o región, la capacidad de producir

bienes y servicios que compitan con éxito en los mercados globalizados, generan un crecimiento sostenido a largo plazo y así contribuyen a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. La competitividad se vincula con múltiples factores que determinan el desempeño de las actividades productivas, comprende infraestructura, recursos humanos, elementos científicos y tecnológicos, instituciones, medio ambiente y el entorno macroeconómico (Franco, 2011).

Competencias sin experiencia

Adaptabilidad

La adaptabilidad es la capacidad de una persona u objeto para adaptarse a un nuevo medio o situación. El mercado laboral se ha vuelto paulatinamente más competitivo, ya que son múltiples los profesionales con gran formación y experiencia que buscan mejorar en su trabajo. Así, las capacidades se han vuelto un gran valor a la hora de diferenciarnos de la competencia, la creatividad, la adaptabilidad y la flexibilidad (Guerras & Navas, 2014).

Habilidad y destreza

Amaya (2014) expresa que esta capacidad incluye las actitudes, talentos, habilidades o habilidades innatas que posee una persona para desarrollarse con éxito y las actividades que realiza, trabajos o oficios. Todos los seres humanos, incluso aquellos que tienen algún tipo de discapacidad, muestran cierto tipo de actitud. Como todos los individuos no son iguales, ni vienen del mismo lado ni les gusta lo mismo, por ende, no poseen la misma habilidad para las mismas cosas, por lo que se puede hablar de diversificación de tareas y trabajos.

La palabra habilidad se construye apoyándose en el adjetivo diestro, es decir, una persona diestra, en el sentido estricto de la palabra, es una persona cuyo dominio reside en el uso de la mano derecha. Asimismo, diestro también se refiere a cualquier persona que manipule objetos con gran habilidad.

Dinamismo y energía.

Tanto el dinamismo como la energía se definen como la habilidad para trabajar duro en situaciones versátiles, con un sinnúmero de participantes con gran diversidad, que se transforman en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que, por eso, se vea afectado su nivel de actividad (Jiménez, 2014).

Autonomía.

La autonomía es la capacidad de los empleados para el control de su situación laboral. En función de la empresa y la industria, la autonomía del empleado podría implicar una opción en la selección de proyectos, roles o clientes. Tradicionalmente, solo los empleados en la alta dirección tienen mucha autonomía, lo que puede dejar a los miembros del personal de nivel inferior sintiéndose marginados. Cuando se desea aumentar el compromiso del empleado, la moral, la motivación y dar a tu personal más facultades para decidir sobre su vida laboral puede ser una táctica útil (Alles M. , 2008).

Responsabilidad.

La responsabilidad representa un concepto clave en disciplinas como la deontología profesional, influenciadas por aspectos filosóficos, psicológicos, semánticos y jurídicos, entre otros. El término ha alcanzado protagonismo en la actualidad en relación a cómo debería conducirse un profesional para constatar que su actuación ha sido responsable; particularmente, si los vinculados a su acto son otras

personas. Por otro lado, representa las obligación económica (prestaciones económicas y asistenciales) a través de las cuales los trabajadores son protegidos de las contingencias que se ocasionen en su centro de labores como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que surgen por la relación laboral o contrato de trabajo. Esta responsabilidad es la que el empleador debe asegurar a través de una administradora de riesgos profesionales (Sánchez M. , 2008).

Trabajo en equipo.

Arrea (2016) menciona que el trabajo en equipo es realizado por varias personas y cada miembro juega un papel en el logro de un objetivo común. Pero, para ser considerado trabajo en equipo o trabajo cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca el desarrollo conjunto del trabajo y no que cada integrante haga parte del trabajo y lo aglutine. Este tipo de trabajo es el que más influencia positiva tiene dentro de los trabajadores, generando un ambiente de camaradería. También muestra excelentes resultados, ya que provoca entusiasmo y produce placer en las tareas que se le encomiendan, favorece un clima de armonía entre los trabajadores, obteniéndose grandes beneficios.

En los equipos de trabajo se definen reglas que deben ser respetadas por todos los miembros del equipo. Son reglas de comportamiento establecidas por sus miembros y colocan en cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta adecuada. Incluyen los procedimientos utilizados para interactuar con otros. El rol de los estándares en un equipo es regular su condición de unidad organizada, así como los roles de los miembros individuales (Arrea, 2016).

Competencias laborales en países

Rodríguez, (2007) indica que la economía a nivel mundial conlleva transformaciones en el campo laboral, cuyo dinamismo conlleva una economía internacional de mayor competencia y una tácita rebelión dentro de la organización, además de la flexibilidad tecnológica y organizacional que aportan a las empresas un mayor potencial de adaptación y respuesta oportuna a los cambios de los mercados.

El modelo alemán

De acuerdo a Bunk, citado por Rodríguez (2007), se menciona que en Alemania el concepto “competencia” (kompetenz) se basa en la organización referente a la regulación de las facultades de los miembros de la administración y de las empresas, así como a la potestad de decisión dada a sus respectivos titulares. Además, a principios del siglo XX aparecieron oficios industriales reconocidos en Alemania, es así que la formación profesional se concentró en la transferencia de “capacidades profesionales”, que engloban un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuyo fin es la ejecución de actividades puntuales y ligadas a una determinada profesión.

Los modelos en el Reino Unido y Estados Unidos

Rodríguez (2007) se refiere a dos enfoques básicos que se pueden denominar el del Reino Unido y el de Estados Unidos. En el modelo del Reino Unido, la competencia está definida bajo las normas que son necesarias en el trabajo, es decir, que se espera un trabajo competente de manera sistemática y en condiciones diferentes por parte del empleado según su área de trabajo. El foco de la atención se encuentra en las funciones desempeñadas y no en la persona, llegando al punto que es una responsabilidad delegada en un organismo oficial del Estado.

Con respecto al modelo estadounidense su énfasis se centró en la competitividad como eje central que promueve el desarrollo de las personas y en consecuencia mejores logros a nivel de productividad. Franch y Chávez (2017) manifiestan que dicho enfoque dirigido a la competitividad resulta como consecuencia de los procesos hegemónicos de las relaciones capitalistas que fundamentan los estilos de producción y sistemas económicos para enfrentar el mundo globalizado y las exigencias laborales de este.

El modelo canadiense

Rodríguez (2007) afirma que, a inicios de la década de los 80, el gobierno de Quebec decidió llevar a cabo una transformación de la formación profesional, teniendo como lineamientos generales:

La mejora del acceso a los servicios de formación profesional y técnica; armonizar los programas de formación de las diferentes instituciones independientemente del ministerio responsable; acentuar la colaboración y los vínculos formales con los actores económicos tanto en el ámbito local como regional y central.(p.15)

Todo esto, teniendo como objetivo principal el conformar una mano de obra altamente calificada, de manera que se revalore la formación profesional acabando así con la deserción que afectaba a ese sector educativo.

El modelo uruguayo

Rodríguez (2007) señala que en Uruguay se han mostrado algunas preocupaciones sobre las competencias entre algunas instituciones de formación y las empresas. A su vez, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección Nacional de Empleo, propuso un enfoque y un sistema de competencias como herramientas que potenciarían sus políticas y con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones y el Banca Interamericana di Development ha iniciado la implementación de un proyecto en este campo.

El modelo mexicano

Mientras que en México, el tema de competencia es reciente tal como lo menciona Rodríguez (2007), este término muestra antecedentes de varias décadas principalmente en Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia, donde las competencias parecen relacionarse con los procesos productivos dentro de las empresas, especialmente en el campo de la tecnología, provocando un desarrollo del conocimiento muy acelerado, por tanto se presenta la necesidad de ilustrar de forma continua para el personal, independientemente de la formación académica.

2.5. Marco conceptual

Es pertinente detallar los principales conceptos, argumentos e ideas que se desarrollarán en la tesis de investigación respecto al tema de gestión del talento humano, basado en competencias laborales. Entre ellos:

2.4 Administración de recursos humanos

Chiavenato, (2009) plantea que la administración es un campo muy sensible por la mentalidad predominante en las organizaciones, que depende de contingencias y situaciones debido a diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, la forma de administración utilizada y una serie de otras variables importantes.

Las personas son el eje principal dentro de una organización, de ahí la necesidad de que las empresas sean conscientes de sus trabajadores y les proporcionen mayor atención. Las organizaciones grandes y prestigiosas han creado conciencia de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de mejorar el retorno de la inversión de todas sus partes interesadas, principalmente los empleados.

Entonces, cuando una organización está orientada a las personas mejora su productividad.

La ARH es la función que permite la colaboración veraz de las personas ya sean estos empleados, oficinistas o recursos humanos, con el objeto de cumplir los objetivos tanto de la organización como de los individuo. Por otra parte, es útil mencionar que los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas; por tanto, cada uno de ellos muestra una manera de lidiar con las personas.

Gestion del talento humano

Gonzales (2006) refiere que el talento humano se debe “no solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, aptitudes, potencialidades, salud etc.” (p.43).

En la misma dirección, se conceptualiza talento a las competencias que poseen las personas para realizar cualquier actividad de manera natural, en otras palabras, es algo innato que cada uno posee, en la medida en que, como humano, es capaz de sentir, pensar y actuar. Por tanto, el talento humano se entiende como la habilidad que tiene una persona de comprender y entender cómo se realiza y resuelve una determinada tarea utilizando sus habilidades, conocimientos y actitudes adaptándolas a la tecnología, estructura, tipo de actividad, y los procesos internos de la organización.

La interacción de las personas con el entorno genera cambios, cada uno tiene su propia forma de identificar, construir y utilizar sus habilidades en relación con las

distintas actividades realizadas. Según las necesidades de las personas, el ambiente se transforma. De igual forma ocurre en las empresas, las que deben transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado; por lo tanto, obliga a la empresas a dejar atrás el concepto tradicional de talento humano, en el que las personas era consideradas como instrumentos, a considerarlos parte de la organización valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos, que permitan alcanzar los objetivos empresariales y una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Competencias laborales

Gallego (2000) menciona en su trabajo que al hablar de recursos humanos, también se habla sobre aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para identificar ciertos parámetros con los cuales se puede diferenciar a las personas. Por otra parte en la actualidad es fácil encontrar descripciones que están relacionadas a puestos de trabajo definidos por parte de superiores en términos de competencia. Por lo tanto, se describe a la competencia laboral como “el conjunto de conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades que son dispuestos en el desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector en el que se enmarca”.

Capítulo III

Diseño metodológico

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación desarrollada fue cuantitativo correlacional ya que el estudio emplea "herramientas de medición y comparación que proporcionan datos que ameritan modelos matemáticos para estudiar" (Abero, 2015, p. 15). Se utilizó el método cuantitativo, el cual permitió analizar los resultados de las encuestas efectuadas a los representantes de la Asociación, mediante procesos estadísticos, presentación de gráficos que facilita exponer de manera clara y precisa los datos relacionados con las variables medidas y correlacional, debido a que se relacionan dos variables.

El presente estudio se desarrolló como parte del paradigma positivista, el mismo que promueve el análisis de datos empíricos de forma racional y sistemática orientado a la comprobación de hipótesis previamente formuladas, utilizando medios y parámetros estadísticos como expresión numérica de la relación existente entre las variables de estudio. Un aspecto importante en este modelo es el empleo del análisis hipotético deductivo que, llevado a la realidad del presente estudio, comprende la extracción de datos puntuales obtenidos de fuentes bibliográficas y empíricas, extraídos mediante los instrumentos de recolección de información de los colaboradores de la Asociación.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es el no experimental correlacional, debido a que no se realiza manipulación alguna sobre las variables de estudio sino que la información se obtiene de la realidad misma en la que se desarrolla. En este mismo orden, tomando en consideración la duración en el tiempo y forma de acceder a los datos, se corresponde con una investigación de corte transversal correlacional, esto debido a que los datos se obtienen en un momento determinado.

También se la considera correlacional debido a que intenta obtener la relación existente entre dos variables, de acuerdo a los datos estadísticos generados mediante el cálculo del alfa de Cronbach para la prueba de hipótesis, los datos recabados se analizaron estadísticamente, con la finalidad de establecer su relación y comportamientos. Tomado como referencia el modelo propuesto por Saunder (2009), se describe gráficamente de la siguiente forma.

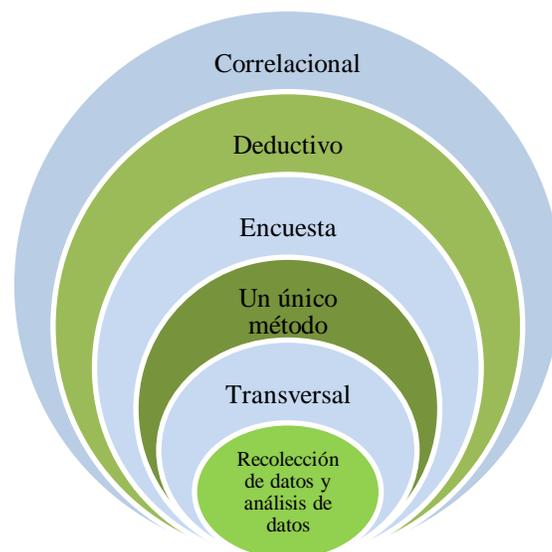


Figura 4 Proceso de investigación propuesto por Saunders

Fuente: Saunders (2009)

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

De acuerdo a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2016), la población corresponde “al total del universo objeto de estudio” (p. 358). En la misma línea, Aria (2012) propone que se trata de “un conjunto finito o infinito de elementos con características parecidas”(p.81). Por tanto, para la presente investigación la población comprende la asociación de elementos con las mismas cualidades y los cuales formaron parte del estudio. La población, para la presente investigación, está conformada por 8 Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña - São Paulo Brasil, en la cual se agrupan una cantidad de aproximadamente 602 personas.

Tabla 1
Población de la investigación

Nombre de la asociación	Representantes
Associação Paulista Central	75
Associação Paulista Leste	70
Associação Paulistana	107
Associação Paulista Vale	73
Associação Paulista Sul	82
Associação Paulista Sudeste	58
Associação Paulista Sudoeste	62
Associação Paulista Oeste	75

Total	602
-------	-----

Fuente: adventiststatistics.org/view_summary.asp?FieldinstD=347214

3.3.2. Muestra

Tal como lo presenta Arias (2012), “una muestra representa aquella que debido a sus características puede dar cuenta del conjunto total, permitiendo hacer inferencias y generalizar los resultados”(p.83). Alineado a dicho concepto, la muestra del presente estudio comprendió a 5 Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil, y 208 personas que efectivamente pudieron ser encuestadas en la investigación.

Tabla 2
Muestra de la investigación

Nombre de la asociación	Personas encuestadas
Associação Paulista Central	48
Associação Paulista Leste	45
Associação Paulistana	64
Associação Paulista Vale	41
Associação Paulista Sul	45
Total	246

Fuente: adventiststatistics.org/view_summary.asp?FieldinstD=347214

Para el cálculo de la muestra se procedió a utilizar la fórmula siguiente:

$$n = \left(\frac{N Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot q}{(N-1)e^2 + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot p \cdot q} \right)$$

Figura 5 Fórmula para muestras estratificadas

Fuente: Hernández; Fernández y Baptista, (2016)

Tabla 3
Datos para el cálculo de la muestra

Variable	Descripción	Valor
N	Tamaño de la población	602
Z	Valor de Z crítico de la distribución normal al nivel de confianza del 95% =	1,96
P	Proporción de sujetos que favorecen al estudio	0.50
q	Proporción de sujetos que no favorecen al estudio	0.50
e	Margen de error	0.03
Z(1- alpha/2)	Valor correspondiente al nivel de confianza	1,96

Fuente:Hernández; Fernández y Baptista, (2016)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el levantamiento de la información de campo, se elaboró un cuestionario, tomando como referencia el instrumento elaborado por Aybar (2017) en su trabajo de titulación Gestión del Talento Humano y Competencias Laborales en el Área de Programación Logística de la sede central de Essalud-Jesús Maria-Lima. Perú, 2016; entre los resultados más importantes, se identificó una relación significativa entre la gestión del talento humano con las competencias laborales, además que se logró

determinar que la integridad y valores se relacionan significativamente con las competencias laborales; se estableció que las personas y su desarrollo se relacionan directamente con las competencias laborales. La confiabilidad del instrumento se midió con el Alfa de Cronbach y para el análisis inferencial se utilizó el coeficiente de correlación de Chi Cuadrado de Pearson el cual permitió conocer el grado de relación entre las variables resultando una correlación positiva muy fuerte con un valor de 0,923.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Las técnicas para el procesamiento de los datos se sustenta en procedimientos cuantitativos empleando pruebas estadísticas que permitieron determinar frecuencias, porcentajes y correlación entre las variables de estudio, este último procedimiento se hizo mediante el cálculo de la prueba de Chi Cuadrado de Pearson.

Una vez efectuados los cálculos correspondientes, se procedió al análisis de dichos datos para transformarlos en una información ajustada a los parámetros técnicos que permitieron identificar la relación existente entre las variables de estudio.

Instrumento de medición

Para la recolección de datos se emplearon dos cuestionarios. La encuesta es una de las modalidades de recolección de datos más antiguas y de mayor utilidad en diferentes tipos de investigación, fundamentalmente empleada en los estudios cuantitativos debido a su carácter estructurado y la posibilidad de cuantificar los datos obtenidos a través de ella.

Las encuestas se diseñan tomando como referencias los objetivos de las investigaciones y, en función de estos, se definen las variables a medir. Acto seguido,

se redactan tantos ítems como se consideren necesarios para generar datos que permitan obtener la información requerida acerca del aspecto que se está midiendo. Para el presente caso, se diseñaron dos encuestas, una con la finalidad de obtener datos de la variable percepción de la gestión del talento humano y la segunda con el objetivo de conocer las competencias laborales de los trabajadores de la Asociación.

El primer instrumento se estructuró asociado a la medición de las competencias de integridad y valores, personas y su desarrollo, fortalezas y oportunidades, desempeño y resultados, autogestión y, para el caso de las competencias laborales, se midió la experiencia laboral en el nivel ejecutivo, experiencia intermedia, sin experiencia laboral. Aspectos calificados mediante una escala de Likert de acuerdo a los siguientes parámetros:

(Valor 5) = Siempre

(Valor 4) = Casi siempre

(Valor 3) = A veces

(Valor 2) = Casi nunca

(Valor 1) = Nunca

Descripción del cuestionario

Cuestionario 1. Variable: Percepción de la gestión de talento humano.

Universo de estudio: 607 trabajadores

Ciudad: Sao Paulo-Brasil

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: 5%

Muestra: 246 trabajadores

Tipo de técnica: encuesta

Tipo de instrumento: cuestionario de 15 preguntas

Cuestionario 2. Variable: Competencia laboral.

Universo de estudio: 120 trabajadores

Ciudad: Sao Paulo-Brasil

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: 5%

Muestra: 246 trabajadores

Tipo de técnica: encuesta

Tipo de instrumento: cuestionario de 12 preguntas

Validez del instrumento

La validez está determinada como el grado de veracidad en que un instrumento realmente mide las variables, en este caso, el talento humano y las competencias laborales. Esta se establecerá mediante un constructo que medirá las variables que se encuentran relacionadas de forma consistente con otras mediciones, en concordancia con las hipótesis. Para ello, se utilizará la técnica estadística del coeficiente de correlación de Spearman, que mide la correlación o asociación de dos variables (Prieto & Delgado, 2010).

Validez de contenido de las variables

La validez de contenido de un instrumento representa la medida en que los ítems son consistentes con lo que se intenta medir y extraen la información necesaria a través de los ítems diseñados para su fin (Muñiz, 2019). Los mecanismos de valoración pueden ser cualitativos y cuantitativos, este último puede realizarse mediante un análisis factorial inicial y confirmatorio, lo que permitiría decidir si todos los ítems diseñados efectivamente dan cuenta de las dimensiones evaluadas. Sin embargo, en

ocasiones, por cuestión de tiempo y recursos este procedimiento se sustituye por un juicio o valoración de expertos, tal como se efectuó en el presente caso. Se logró obtener la valoración de tres especialistas en el área, quienes calificaron el instrumento diseñado considerándolo apropiado para su utilización.

Para la elaboración del instrumento se definieron las variables de medición, en este caso la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales, se procedió a redactar los ítems para evaluar las dimensiones dispuestas en la operacionalización de variables, se redactaron los ítems y, de manera informal, se aplicó a un número de diez personas con la intención de valorar la aceptación por parte de las personas y la comprensión de los ítems. Posteriormente, se remitió a los expertos quienes manifestaron su apreciación acerca del instrumento.

Validación por juicio de expertos

La metodología de validación de juicio de expertos se emplea con bastante frecuencia para proporcionarle validez a los instrumentos que son diseñados para obtener información acerca de cuestionarios específicos diseñados para investigaciones particulares, tomando esto en consideración se recurrió a dicho método para proporcionarle validez a las herramientas elaboradas para la presente investigación, la misma contempló la valoración por parte de tres especialistas utilizando los criterios de claridad, pertinencia, congruencia y sesgo, quienes calificaron de pertinente todos los ítems, formulados en función de dichos criterios (ver anexos 4,5 y 6).

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Resultados descriptivos

Tabla 4
Formación del personal de la Asociación

Formación	Frecuencia	Porcentaje
Teología	163	66%
Teología y Administración	19	8%
Teología y Pedagogía	8	3%
Pedagogía	15	6%
Posgrado	14	6%
Maestría	16	7%
Doctorado	11	4%
	246	100

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (dimensión Integridad y valores).

La distribución acerca de la formación del personal entrevistado de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020 estuvo mayoritariamente representada por personas formadas en teología, alcanzando un 66%; con formación en teología y administración con un 8%; estudios de maestría en un 7%; pedagogía y posgrados 6%, estudios de doctorado 4% y teología y pedagogía 3%. Los resultados evidencian que la mayor distribución se corresponde con personas formadas en teología, seguidos de los de teología y administración, y quienes presentan estudios de maestría, con posgrados y pedagogía y en menores proporciones los que han culminado doctorados y teología y pedagogía. La formación

del personal es coherente con la razón de ser de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileira – Sao Paulo Brasil.

Tabla 5

Las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil

Cargo o puesto	Frecuencia	Porcentaje
Pastor distrital	211	86%
Departamental	15	6%
Administrador escolar	3	1%
Tesorero	2	1%
Presidente de Asociación	2	1%
Administrador	1	0%
Profesor	3	1%
Pastor auxiliar	3	1%
Capellanía	6	2%
	246	100

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (dimensión Integridad y valores)

Los resultados relacionados con el cargo o puesto de los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil muestran una proporción mayoritaria de 86% de personas ocupando puestos de pastor distrital; 6% a nivel departamental; 2% en el ejercicio de capellanía y cargos como administrador escolar, tesorero, presidente de asociación y profesores, con un 1%, para cada uno, respectivamente. Los resultados muestran que la mayor representación de los cargos se asocia con el ejercicio de la pastoral distrital, es decir, la mayor proporción de los representantes de las Asociaciones se dedican al ejercicio pastoral distrital y departamental, de acuerdo a la misión de la organización.

Resultados de la relación existente entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020

Tabla 6
Integridad y valores

Integridad y valores			
Items	Categorías	Frecuencia	Proporción
El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos	Siempre	111	0,017
	Casi siempre	91	0,014
	A veces	22	0,003
	Casi nunca	17	0,003
	Nunca	5	0,001
Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos	Siempre	36	0,005
	Casi siempre	109	0,017
	A veces	59	0,009
	Casi nunca	38	0,006
	Nunca	4	0,001
Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones	Siempre	22	0,003
	Casi siempre	109	0,017
	A veces	85	0,013
	Casi nunca	26	0,004
	Nunca	0	0,000
La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos	Siempre	39	0,006
	Casi siempre	79	0,012
	A veces	58	0,009
	Casi nunca	56	0,009
	Nunca	14	0,002
Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad	Siempre	33	0,005
	Casi siempre	95	0,014
	A veces	80	0,012
	Casi nunca	33	0,005
	Nunca	5	0,001
La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación	Casi siempre	62	0,009
	A veces	53	0,008
	Casi nunca	26	0,004
	Nunca	5	0,001

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (dimensión Integridad y Valores)

Los resultados relacionados con la dimensión integridad y valores evidencian que los empleados en una proporción del 0,017 consideran que siempre es así. Lo que significa que el diseño del perfil está casi siempre asociado a la misión de los puestos. Los elementos mejor evaluados en el diseño de los perfiles correspondió a la motivación de los puestos o puestos de trabajo; los perfiles acepto la selección del servidor ideal en base a las necesidades de los puestos o trabajos 0.017 y el proceso de inducción acepto al nuevo servidor para conocer la cultura de la institución y todo lo relacionado con las funciones de las funciones de las propiedades 0.017.

En menor proporción, la institución realiza diagnósticos sobre necesidades de dotación de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos 0.012, los procesos de reinducción permiten que todos los servidores estén actualizados en los nuevos lineamientos técnicos y normativos que afectan al quehacer de la institución 0.014 y los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en los nuevos lineamientos técnicos y normativos concernientes al quehacer institucional y la institución adopta anualmente un plan de capacitación institucional, 0.009, valores que corresponden a la evaluación de casi siempre.

Los resultados evidencian que dentro de la dimensión integridad y valores, específicamente los ítems relacionados con el diseño de perfiles, el proceso de inducción permite conocer la entidad y las actividades relacionadas con el desempeño de las funciones.

Tabla 7
Personas y su desarrollo

Personas y su desarrollo			
Items	Categorías	Frecuencia	Proporción
La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación	Casi siempre	62	0,009
	A veces	53	0,008
	Casi nunca	26	0,004
	Nunca	5	0,001
Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo	Casi siempre	60	0,009
	A veces	86	0,013
	Casi nunca	52	0,008
	Nunca	15	0,002
La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo	Casi siempre	95	0,014
	A veces	55	0,008
	Casi nunca	41	0,006
	Nunca	7	0,001
¿Existe capacitación y/o formación basado en las competencias laborales descritas en su perfil de puesto?	Siempre	35	0,005
	Casi siempre	55	0,008
	A veces	99	0,015
	Casi nunca	44	0,007

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (Personas y su desarrollo)

Los resultados correspondientes a la dimensión personas y su desarrollo y los ítems que la conforman mostraron que el ítem con mejor valoración en la respuesta casi siempre se correspondió con la capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos con una proporción de 0,014, seguido por la entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación con 0,009 de proporción; seguido de la entidad adopta anualmente un plan institucional de formación, con una proporción de 0,009; en menores proporciones se presentan la capacitación recibida contribuye al

desarrollo de conocimientos y existe capacitación y formación basada en las competencias laborales. Estos resultados evidencian que la organización sí adopta medidas para el desarrollo de las personas, relacionadas con la capacitación, no obstante, proporcionalmente las valoraciones presentan medidas menores a las de otras dimensiones.

Tabla 8
Fortalezas y oportunidades

Fortalezas y oportunidades			
Items	Categorías	Frecuencia	Proporción
¿El personal que labora a la fecha define las competencias laborales que se necesitan para su puesto?	Casi siempre	88	0,013
	A veces	83	0,013
	Casi nunca	25	0,004
	Nunca	1	0,000
¿Existe un sistema de selección de competencias que define las competencias específicas para cada puesto de la organización?	Casi siempre	32	0,005
	A veces	83	0,013
	Casi nunca	60	0,009
	Nunca	16	0,002
¿La evaluación de desempeño evalúa las competencias laborales del personal?	Casi siempre	66	0,010
	A veces	86	0,013
	Casi nunca	57	0,009
	Nunca	13	0,002
¿Considera que los perfiles de puestos identifican claramente las competencias laborales que se necesitan para su desarrollo?	Siempre	26	0,004
	Casi siempre	76	0,012
	A veces	98	0,015
	Casi nunca	36	0,005
	Nunca	6	0,001

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (Fortalezas y oportunidades)

En relación con la dimensión fortalezas y oportunidades, los ítems mejor evaluados se corresponden con el personal que labora a la fecha definen las competencias laborales que se necesitan para su puesto, con una proporción de 0,013; consideran que los perfiles de puestos identifican claramente las competencias laborales que se necesitan para su desarrollo con una proporción de 0,012; la evaluación de desempeño evalúa las competencias laborales del personal con 0,010 y existe la evaluación de desempeño evalúa las competencias laborales del personal con 0,009; datos que expresan que dentro de la organización se cuenta con las competencias laborales para el puesto que desempeñan, lo cual se manifiesta en las competencias profesionales, se cuenta con un sistema de selección y los perfiles identifican claramente las competencias que se ameritan para su desarrollo.

Tabla 9
Desempeño y resultados

Desempeño y resultados			
Ítems	Categorías	Frecuencia	Proporción
Se está diseñando o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño	Casi siempre	42	0,006
	A veces	88	0,013
	Casi nunca	37	0,006
	Nunca	25	0,004
Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores	Casi siempre	62	0,009
	A veces	61	0,009
	Casi nunca	58	0,009
La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial	Nunca	20	0,003
	Casi siempre	68	0,010
	A veces	51	0,008
	Casi nunca	57	0,009
	Nunca	34	0,005

Se evalúa la gestión de los gerentes a través de los acuerdos de gestión	Casi siempre	61	0,009
	A veces	53	0,008
	Casi nunca	73	0,011
	Nunca	27	0,004

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (Fortalezas y oportunidades)

En relación con los ítems que conforman la dimensión desempeño y resultados, se pudo apreciar que los ítems con proporciones mas relevantes se corresponden con el diseño de la evaluación del desempeño cuyo resultado es de 0,013; la entidad cuenta con mecanismos internos o externos para la selección de servidores del nivel gerencial cuya puntuación alcanzó a 0.010 y la evaluación de los gerentes a través de los acuerdos de gestión con 0,009. Estos resultados indican que la organización cuenta con un sistema institucional de evaluación de desempeño y con los mecanismos tanto internos como externos para la selección de servidores y la existencia de evaluación de la gestión gerencial a través de acuerdos de gestión.

Tabla 10
Autogestión

Autogestión			
Ítems	Categorías	Frecuencia	Proporción
Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones	Siempre	22	0,003
	Casi siempre	109	0,017
	A veces	85	0,013
	Casi nunca	26	0,004
	Nunca	0	0,000
La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral	Casi siempre	70	0,011
	A veces	63	0,010
	Casi nunca	50	0,008
	Nunca	2	0,000
	Casi siempre	49	0,007

La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios	A veces	75	0,011
	Casi nunca	42	0,006
	Nunca	38	0,006

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (Autogestión)

Los resultados con respecto a la dimensión Autogestión y los ítems que la conforman mostraron el ítem a través del cual se pudo apreciar que los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y lo relacionado con sus funciones tiene una valoración para la respuesta casi siempre de 0,017; seguido de la entidad ejecuta programas de bienestar social laboral del 0,011 y la entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios, con 0,007. De acuerdo a estos resultados, la inducción realizada por la organización facilita el desempeño de las funciones ejecutadas.

**Resultados de la relación existente entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo
Brasil 2020**

Tabla 11

Resultados de la prueba de Chi-cuadrado para la medición de la asociación entre la percepción de la gestión del talento humano y las competencias laborales

Valores de Chi Cuadrado	Valor
Chi-cuadrado (Valor observado)	972,642
Chi-cuadrado (Valor crítico)	128,804
GL	104
valor-p	< 0,0001
Alfa	0,05

Fuente: Resultados de la prueba de Chi-cuadrado

Interpretación de la prueba

Puesto que el valor p-computado es menor que el nivel de significancia alfa =0,05 se debe rechazar la hipótesis nula H_0 , y aceptar las hipótesis alternativa H_1 :

La integridad y valores de la gestión del talento humano se relacionan significativamente con las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.

Evidentemente, esta dimensión tuvo los valores proporcionales más elevados. Como contrapartida la H_1 Las personas y su desarrollo de la gestión del talento humano se relaciona significativamente con las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020, representa la dimensión con los puntajes proporcionales más bajos.

Resultados para el nivel de percepción de las competencias laborales que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020

Tabla 12
Con experiencia laboral (nivel ejecutivo)

Con experiencia laboral (nivel ejecutivo)			
Ítems	Categoría	Frecuencia	Proporción
¿Cree usted que las competencias que son parte del desempeño de su función son valoradas y perfeccionadas por la capacitación?	Siempre	36	0,005
	Casi siempre	78	0,012
	A veces	72	0,011
	Casi nunca	49	0,007
¿Las competencias laborales de su perfil son actualizadas cada cierto tiempo?	Nunca	3	0,000
	Siempre	27	0,004
	Casi siempre	78	0,012
	A veces	76	0,012
¿Existe capacitación y/o formación basada en las competencias laborales descritas en su perfil de puesto?	Casi nunca	44	0,007
	Nunca	17	0,003
	Siempre	35	0,005
	Casi siempre	55	0,008
¿Siente que las competencias específicas de su puesto son validadas y debidamente consideradas?	A veces	99	0,015
	Casi nunca	44	0,007
	Nunca	9	0,001
	Siempre	19	0,003
¿Existen mecanismos de certificación de las competencias que se describen dentro de su perfil de puesto?	Casi siempre	77	0,012
	A veces	82	0,012
	Casi nunca	50	0,008
	Nunca	10	0,002
	Siempre	22	0,003
	Casi siempre	59	0,009
	A veces	66	0,010
	Casi nunca	53	0,008
	Nunca	42	0,006

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (Con experiencia laboral (nivel ejecutivo))

Los resultados para la dimensión experiencia laboral nivel ejecutivo, de los ítems que mejor valoración presentaron se corresponde con las creencias acerca de las competencias forman parte del desempeño de las funciones ejecutadas, cuya

proporción más elevada correspondió con la respuesta de 0,012; misma valoración que obtuvo las competencias laborales del perfil se actualizan cada cierto tiempo, la sensación de que las competencias son validadas y debidamente descritas; los ítems cuyas valoraciones presentaron menor proporción se asocian con la existencia de mecanismos de certificaciones de las competencias con una proporción de 0,009; la existencia de capacitación y/o formación de acuerdo al perfil y puestos. Los resultados del ítem permiten discriminar que las competencias contempladas dentro del desempeño de las funciones y las mismas son consideradas como parte del desempeño.

Tabla 13
Experiencia laboral intermedia (Nivel intermedio)

Experiencia laboral intermedia (Nivel intermedio)			
Ítems	Categoría	Frecuencia	Proporción
La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial	Casi siempre	68	0,010
	A veces	51	0,008
	Casi nunca	57	0,009
	Nunca	34	0,005
¿El personal que labora a la fecha define las competencias laborales que se necesitan para su puesto?	Casi siempre	88	0,013
	A veces	83	0,013
	Casi nunca	25	0,004
	Nunca	1	0,000
¿Existe un sistema de selección de competencias que define las competencias específicas para cada puesto de la organización?	Casi siempre	32	0,005
	A veces	83	0,013
	Casi nunca	60	0,009
	Nunca	16	0,002
¿La evaluación de desempeño evalúa las competencias laborales del personal?	Casi siempre	66	0,010
	A veces	86	0,013
	Casi nunca	57	0,009
	Nunca	13	0,002

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (Con experiencia laboral (nivel intermedio)).

Los resultados en relación con la dimensión de experiencia laboral nivel intermedio mostraron que el ítem con la proporción mayor para la categoría de casi siempre con una proporción del 0,013 se correspondió con el ítem de el personal que labora a la fecha define las competencias laborales que se necesitan para el puesto; luego se ubicaron los ítems de la entidad cuenta con mecanismos internos y externos, la evaluación de desempeño evalúa las competencias laborales del personal, la valoración de casi siempre presentó proporciones de 0,010, y la menor valoración se corresponde con existe un sistema de selección por competencias con una proporción de 0,005. Estos resultados muestran que existen mecanismos de selección de los servidores y quienes forman parte de la organización aportan al proceso de selección.

Tabla 14
Sin experiencia laboral (Nivel básico)

Sin experiencia laboral (Nivel básico)			
Ítems	Categoría	Frecuencia	Proporción
¿Es conocedor de que su puesto de trabajo tiene normado ciertas competencias laborales?	Casi siempre	92	0,014
	A veces	22	0,003
	Casi nunca	25	0,004
	Nunca	10	0,002
¿Siente que han sido identificadas y normadas sus competencias dentro de su perfil?	Siempre	51	0,008
	Casi siempre	89	0,014
	A veces	64	0,010
	Casi nunca	28	0,004
	Nunca	6	0,001
	Siempre	36	0,005

¿Cree usted que las competencias que son parte del desempeño de su función son valoradas y perfeccionadas por la capacitación?	Casi siempre	78	0,012
	A veces	72	0,011
	Casi nunca	49	0,007
¿Las competencias laborales de su perfil son actualizadas cada cierto tiempo?	Nunca	3	0,000
	Siempre	27	0,004
	Casi siempre	78	0,012
¿Existe capacitación y/o formación basada en las competencias laborales descritas en su perfil de puesto?	A veces	76	0,012
	Casi nunca	44	0,007
	Nunca	17	0,003
	Siempre	35	0,005
	Casi siempre	55	0,008
¿Siente que las competencias específicas de su puesto son validadas y debidamente consideradas?	A veces	99	0,015
	Casi nunca	44	0,007
	Nunca	9	0,001
	Siempre	19	0,003
	Casi siempre	77	0,012
¿Existen mecanismos de certificación de las competencias que se describen dentro de su perfil de puesto?	A veces	82	0,012
	Casi nunca	50	0,008
	Nunca	10	0,002
	Siempre	22	0,003
	Casi siempre	59	0,009
	A veces	66	0,010
	Casi nunca	53	0,008
	Nunca	42	0,006

Fuente: Encuesta percepción de la gestión de talento humano (Con experiencia laboral, nivel básico).

En relación a la dimensión sin experiencia laboral nivel básico, los ítems con la proporción más alta para la categoría de casi siempre, se corresponden con es conocedor de que su puesto de trabajo tiene normado ciertas competencias laborales y siente que han sido identificadas y normadas sus competencias dentro de su perfil

con proporciones de 0,014; cree usted que las competencias que son parte del desempeño de su función son valoradas y perfeccionadas por la capacitación y las competencias laborales de su perfil son actualizadas cada cierto tiempo con proporciones de 0,012; el ítem existe capacitación y/o formación basada en las competencias laborales descritas en su perfil de puesto, obtuvo una proporción de 0,015 en la categoría de a veces lo que implica que no siempre se cumple, mientras que las valoraciones con menor proporción se relacionan con existen mecanismos de certificación de las competencias que se describen dentro de su perfil de puesto alcanzando una proporción de 0,010 en la categoría a veces.

Discusión

En el presente estudio se pudo apreciar que la percepción de la gestión del talento humano de los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Brasileña Sao Paulo Brasil, 2020 fue mejor calificada en la dimensión de integridad y valores, con una proporción de 0.017 en la categoría. Lo que significa que el diseño de los perfiles casi siempre corresponde a la razón de ser de los puestos de trabajo. Los elementos mejor evaluados corresponden al diseño de los perfiles correspondientes a la motivación de los puestos de trabajo; Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos en base a las necesidades de los cargos o puestos de trabajo (0.017), los procesos de inducción permiten al nuevo servidor conocer la cultura de la institución y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones (0.017).

Estos resultados se relacionan con las conclusiones obtenidas por Montoya y Boyero (2016) quienes desarrollaron un análisis acerca de los aspectos relevantes que presenta el recurso humano en las organizaciones; empleando una revisión documental, lograron concluir que las organizaciones necesitan orientar su visión y misión hacia los factores fundamentales de su desarrollo estratégico, siendo el personal el factor fundamental de la organización y consolidación de la misma. Por lo tanto, los valores e integridad del talento humano se manifiestan en el diseño de perfiles, selección e inducción para el desempeño laboral.

Los resultados acerca de la dimensión personas y su desarrollo y los ítems que la integran mostraron que el ítem mejor valorado fue la capacitación recibida contribuye

al desarrollo de conocimientos, seguido por la entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación con 0,009 de proporción; seguido de la entidad adopta anualmente un plan institucional de formación, con una proporción de 0,009. Resultados que se relacionan con los obtenidos por Cota y Rivera (2017) quienes exponen que la capacitación representa un factor ineludible en la gestión del talento humano, lo que lleva implícito actividades de planificación, en consonancia con los lineamientos estratégicos organizacionales, implica planificar la vida y la carrera de los miembros de las organizaciones. La empresa debe ocuparse de que sus miembros crezcan personal, profesional y económicamente en la misma medida que la organización.

En los resultados acerca de la dimensión fortalezas y oportunidades, los ítems mejor evaluados se corresponden con el personal que labora a la fecha define las competencias laborales que se necesitan para su puesto. Los resultados mostraron mejor calificación al ítem se considera que los perfiles de puestos identifican claramente las competencias laborales que se necesitan para su desarrollo, la evaluación de desempeño evalúa las competencias laborales del personal; y existe la evaluación de desempeño evalúa las competencias laborales del personal. De acuerdo al planteamiento de Torres, Cuesta, Piñero y Lugo (2018), las competencias laborales de los miembros de las organizaciones deben desarrollarse en correspondencia con la competitividad empresarial, la misma que exige personal altamente calificado. Los autores otorgan gran relevancia al proceso de evaluación de las competencias y proponen una herramienta de código abierto para la realización de la misma.

En cuanto a los resultados de la dimensión desempeño y resultados, se pudo apreciar que los ítems con proporciones más relevantes se corresponden con el diseño de la evaluación del desempeño y la entidad cuenta con mecanismos internos o externos para la selección de servidores del nivel gerencial y la evaluación de los gerentes a través de los acuerdos de gestión. Tal como lo presentan Leyva, De Miguel y Pérez (2016), la evaluación del desempeño, de acuerdo a las competencias, debe representar una prioridad en las organizaciones que presentan como objetivo la efectividad, desde esa perspectiva se deben tomar en consideración las características de la organización, puesto de trabajo y los procesos. En este sentido, las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo, Brasil, requieren hacer frente a este proceso puesto que fue uno de los que evidenció valoraciones más bajas.

En cuanto a la dimensión autogestión y los ítems que la conforman, mostraron que el ítem a través del cual se pudo apreciar que los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y lo relacionado con sus funciones; seguido a la entidad y ejecuta programas de bienestar social, y la entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios. Esta dimensión se ubicó entre las que obtuvo valoraciones bajas; por lo tanto, la organización debe procurar mejorar su desempeño en este atributo, tal y como lo presenta Heras (2015), de acuerdo a la investigación desarrollada en organizaciones de Argentina; entre otras conclusiones presentan que la autogestión es un proceso complejo, debido a que implica transgredir el orden imperante y plantea algún tipo de emancipación, condiciones que merecen ser

revisadas dentro de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a los resultados y objetivos establecidos se concluye que:

Existe relación entre la percepción acerca de la relación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales, lo cual quedó demostrado con los resultados de la correlación de Chi cuadrado de Pearson.

En cuanto al nivel de percepción de la gestión del talento humano de los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Brasileña Sao Paulo Brasil, 2020, la dimensión mejor calificada fue la de integridad y valores, lo que significa que el diseño de los perfiles regularmente es la razón de ser de los puestos de trabajo. Los elementos mejor evaluados comprenden al diseño de los perfiles correspondientes a la motivación de los puestos de trabajo; estos perfiles permiten la selección de los servidores idóneos en base a las necesidades de los cargos o puestos de trabajo, los procesos de inducción permiten al nuevo servidor conocer la cultura de la institución y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones.

El nivel de la percepción de las competencias laborales que poseen los empleados de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña – Sao Paulo Brasil 2020 evidenció que la dimensión integridad y valores obtuvo la valoración más alta al igual que fortaleza y oportunidades, desempeño y resultados, mientras que las puntuaciones medias correspondieron a la autogestión. Finalmente, las proporciones más bajas corresponden a la dimensión las personas y su desarrollo.

Respecto a la percepción acerca de la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, se pudo distinguir que la experiencia laboral

mejor valorada se correspondió con el nivel de desempeño básico, el mismo que obtuvo valores proporcionales más elevados con respecto al nivel ejecutivo e intermedio, lo que muestra que la percepción acerca de estos dos últimos está influenciada por la gestión que desempeñan.

Recomendaciones

A las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo, que mejoren los niveles de percepción de la gestión del talento humano relacionado con los aspectos de diagnóstico de las necesidades de dotación, desarrollo de planes, programas, proyectos y procesos de reinducción, así como la realización de planes de desarrollo personal.

Asimismo, que incrementen los niveles de percepción del talento humano en el nivel ejecutivo e intermedio, debido a las bajas valoraciones obtenidas en la presente investigación.

Finalmente, que dichas Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo, promuevan planes de desarrollo personal o autogestión concordantes con las expectativas y necesidades de sus miembros y representantes.

REFERENCIAS

- Abad, M. (24 de Junio de 2018). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=bIRYDwAAQBAJ&pg=PA280&lpg>
- Abero, L. B. (2015). *Investigación Educativa: Abriendo puertas al conocimiento*. CLACSO. Quito: CLACSO.
- Alarcón, Y., García, C., & Del Pilar, M. y. (2016). *Percepción de los colaboradores de Talento Humano frente a los estilos de liderazgo de los gestores de talento humano en compensar*. Bogotá: Universidad Piloto.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amaya, A. (2014). Competencias, objetivos, habilidades y destrezas: ¿cómo entender las diferencias conceptuales? Una analogía de entendimiento a partir de un bloqueo en el tránsito automotor. *Universitas Médica*, 55(4), 424-434.
- Añez, C. (2016). Flexibilidad laboral: ¿fin del trabajo permanente? *Telos*, 18(2), 250-265.
- Arboleda, G. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de salud del valle de Aburra, 2011. *Revista Gerencia y políticas de Salud*, 17(35), 1 - 10.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Arias, L., & Portilla, L. y. (2007). Competencias y empleabilidad. *Scientia Et Technica*, 5(37), 379-382.
- Arrea, C. (2016). Más sobre el trabajo en equipo. *Acta Médica Costarricense*, 58(3), 96-99.
- Aybar, J. y. (2017). *Gestión del talento humano y competencias laborales en el área de programación logística de la sede Essalud - Jesús María - Lima, 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Batallas, G. (11 de 06 de 2007). *Propuesta de incorporación del enfoque de competencias en la gestión del talento humano del Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Recuperado de: <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/87>
- Bazdresch, M. (2001). *Pobreza, desigualdad social y ciudadanía. Lo slímites de las políticas sociales en América latina*. México: CLACSO.
- Bonis, S. (2016). *Percepción del departamento de Recursos Humanos. Gestión del desempeño*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Bontis, N., & Crossan, M. y. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stock and flows. *Journal of Management studies*, 39(4), 49 - 59.
- Cardozo, A. (2012). *Desarrollo humano en las organizaciones*. Argentina: Grupo Editorial.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Madrid: IIRP. Obtenido de https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. DF México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento Organizacional. El éxito organizacional*. México: Mc.Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cota, J., & Rivera, J. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Técnica Administrativa*, 16(2), 1 - 10. Obtenido de www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm
- Deloitte Consulting. (2019). *Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región*. Quito: Deloitte Consulting.
- Dolan, L., & Jackson, E. y. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- DRAE. (2012). *Competencia*. Barcelona: DRAE.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.
- Franch, K. y. (2017). Metodología para la gestión de la competitividad con un enfoque estratégico: caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío Mora, Ecuador. *Cofin*, 12(2), 226 - 239.
- Franco, E. (2011). *relación entre la percepción de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes de un Instituto Superior Tecnológico en Arequipa*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- G, P., S, R., & Valero U y Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Gallego, F. (2000). Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad Eafit*, 119(01), 63 - 71.
- García, J. (2006). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- García, J. (2011). Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad. *Revista Electrónica Actualidades*, 11(3), 1 - 24.
- González, L. (2006). *Métodos de Compesación Basado en Competencias*. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Gonzalez, A., & Lavid, J. y. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de la Agencia Sur de Guayaquil "Arca Ecuador S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-arca-ecuador.html>, 1-14.
- González, J. (2003). Adaptabilidad y cohesión familiar, implicación parental en conductas autorregulatorias, autoconcepto. *Psicothema*, 15(3), 471-477.
- Guerras, L., & Navas, J. (2014). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edición*. España: Thomson Reuters Civitas. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/281409665_La_direccion_estrategica_de_la_empresa_Teoria_y_aplicaciones_5_edicion
- Heras, A. (2015). Análisis del aprendizaje sobre la autogestión. La cuestión de los aportes y distribución de recursos. *Cuadernos de Antropología Social*(41), 129 - 148. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1809/180942587009.pdf>
- Hernández, R., & Fernández, C. y. (2016). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

- Herzberg, F. M. (2017). *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (15 de 07 de 2014). *Desarrollo de la Formación Ocupacional*. Obtenido de <http://intecap.edu.gt/capacitacioninterna/wp-content/uploads/2016/10/DESARROLLO-DE-LA-FORMACION-OCUPACIONAL.pdf>
- Iturraspe, F. (1986). *Participación, cogestión, y autogestión en América Latina*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Jiménez, T. (2014). Energías renovables y turismo comunitario: una apuesta conjunta para el desarrollo humano sostenible de las comunidades rurales. *Energética*(44), 93-105.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., & Van der Beek, A. D. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6 -28.
- Leyva, C., & De Miguel, M. y. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(2), 164-177. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360446197006.pdf>
- Martínez, M., & Vázquez, M. (2001). *Psicología de las Organizaciones*. La Habana: Científico- Técnico.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). The human resource management as a key and quality competitiveness organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1 - 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Morrisey, G. (2006). *Pensamiento estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Muñiz, J. y. (2019). Diez pasos para la construcción de un test. *Psicothema*, 31(1), 7-16.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1997). *Formación basada en competencia laboral: situación real y perspectivas*. Montevideo: Cinterfor.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. México: Mc Graw-Hill.
- Palacios, A. (2013). *Escuela de las relaciones humanas*. Buenos Aires : Paidós.
- Pardo, L. (2013). Gestión del Talento Humano. *Revista Arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*, 60-71. Obtenido de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20\(60-71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013_articulo_id107.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20(60-71)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%202013_articulo_id107.pdf)
- Parson, T. (1964). *Essays in Sociological Theory*. New York: The Free Press.
- Peralta, H. (2014). *Gestión del talento humano*. México: Apurimac. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/192/03-2015-EPAE-Oscco%20Peralta-gestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Philips, J. e. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Philips, J. e. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Posanto, A. (2018). Relación entre competencias organizacionales y el desempeño laboral de los líderes de la iglesia Adventista del Séptimo Día de la ciudad de

- Campinas, Sao Paulo, Brasil, 2016. *Revista Científica Valor Agregado*, 5(1), 40 - 50.
- Prieto, G., & Delgado, A. (2010). Fiabilidad y Validez. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 67 - 74.
- Reina Valera. (1960). La Biblia. En R. Valera, *Timoteo* (pág. 5:1). Reina Valera.
- Reina Valera. (1960). La Biblia. En *Deuteronomio* (pág. 1:13). Reina Valera.
- Reina, J. (2004). *El Liderazgo Cristiano*. Chicago: Imagen. Obtenido de <http://editorialimagen.com/smash-libros cristianos/>
- Rincón, F. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *AGLALA*, 3(1), 103-124.
- Rodríguez, G. (15 de 07 de 2007). *¿Qué son las competencias laborales?* Obtenido de Recuperado de:<http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>
- Ruiz, J., Silva, N., & Vanga, M. (2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43), 417-441.
- Sánchez, M. (2008). Ética y profesión: la responsabilidad en términos de prudencia responsable. El caso de la psicología. *Fundamentos en Humanidades*, IX(17), 145-161.
- Sánchez, R., Arce, B., & Ramírez, J. y. (2011). La capacitación como predictora de satisfacción del cliente en organizaciones turísticas. *Ingeniería Industrial*, XXXII(3), 207-212. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433577006>
- Saunders, M., & Lewis, P. y. (2009). *Research Methods for business student* (Fifth ed.). Edinburgh: Pearson.
- Savater, F. (1991). *Ética par Amador*. Madrid: Cuántica Adina.
- Serrano, A., & Bravo, M. y. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Simon, H. (2000). Observations on the Sciences of Science Learning. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 21(1), 115-121.
- Stoner, J. y. (1990). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Suárez, T., & Caballero, A. y. (2009). Incidencia de la mentira en la confianza y la cooperación en el ámbito laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(2), 213-224.
- Torres, S., Cuesta, A., & Piñero, P. y. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(2), 124 - 134. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v39n2/1815-5936-rrii-39-02-124.pdf>
- Tovar, F. y. (2010). La supuesta neutralidad de la evaluación por competencias. *Revista Internacional de Organizaciones RIO*(5), 109 - 126.
- Valencia, M. (2007). *Creatividad y restos para la gestión del Talento Humano*. Santiago de Cali: Universidad Libre.
- Vallejo, V. y. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la acción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM, Edición Especial*, 145-168.
- Vieco, G. y. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad del mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), 354-385.

- Villarini, A. (1996). *El currículo orientado al desarrollo humano integral*. Río Piedra. Puerto Rico: Biblioteca del pensamiento crítico.
- Volberda, H. (1999). FARSYS: a knowledge-based system for managing strategic change. *Decision Support System*, 26(2), 99 - 123.
- Wood, T. (2004). Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones e hibridismo. *Academia. Revista latinoamericana de Administración*(33), 68 - 80.

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO /ESCALA
PERCEPCIÓN DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Pensamientos y sensaciones que presentan los empleados de la Asociación Paulista de Sao Paulo, Brasil en relación a la gestión del talento humano realizado por los representantes significativos y líderes organizacionales de la Asociación presentes en situaciones como la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, aptitudes, potencialidades y salud. También como la	La percepción de la gestión del talento en los empleados de la Asociación Paulista de Sao Paulo, Brasil será medida y evaluada a través del cuestionario diseñado con tal propósito, empleando una escala de Likert.	Integridad y valores	Conducta, responsabilidad, trato justo, honradez, moralidad y valores.	1,2,3,4,5,6	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Escala de Likert (El cual permitirá sistematizar y procesar la información recogida mediante el instrumento) <u>Escala:</u> (Valor 5) = Siempre (Valor 4) = Casi siempre (Valor 3) = A veces (Valor 2) = Casi Nunca
			Personas y su desarrollo	Capacitación, rendimiento, resultados, prioridades	6, 7, 8, 25	
			Fortalezas y oportunidades	Actitud, recursos, confianza, comunicación.	15,16,17,18	
			Desempeño y resultados	Contribución, efectividad, fracaso, errores, aporte	11,12,13,14	
			Autogestión	Conocerse a sí mismo: fortalezas, debilidades Potenciar fortalezas propias, revitalizar	3,9,10	

	capacidad de la persona que entiende y comprende la manera de realizar y resolver una actividad utilizando habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes. (Gonzales & Gonzales, 2006)					(Valor 1) = Nunca
COMPETENCIAS LABORALES	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva, lo que involucra una visión global de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el	Las competencias laborales serán medidas de acuerdo a los niveles y perfiles de los cargos que ocupan con las normas de organización y funciones que serán recogidas en el área de estudio. Para ello, se aplicará un instrumento:	Con experiencia laboral (nivel ejecutivo)	Desarrollo de su equipo, Habilidades, liderazgo, pensamiento estratégico, cosmopolitismo, relaciones públicas	22,23,24,25,26,27	
			Experiencia laboral intermedia (Nivel intermedio)	Alta adaptabilidad-flexibilidad, colaboración, competencia-capacidad, dinamismo-energía,	13, 16,18,19	

	trabajador en el desempeño en el medio laboral. (Lasida, J. 1998 -Citado por Rodríguez García 2007).	cuestionario en escala de Likert.		empowerment, franqueza, confiabilidad, integridad, habilidad analítica, iniciativa autonomía-sencillez, liderazgo, modalidades de contacto, nivel de compromiso-disciplina personal-productividad, orientación.		
			Sin experiencia laboral (Nivel básico)	Alta adaptabilidad-flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo-energía, habilidad analítica, iniciativa-autonomía, liderazgo, modalidad de contacto, productividad,	21,22,23, 24, 25 y 27	

				responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo.		
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Jaime Ayvar, Ivan (2017)

Anexo 2 Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECÍFICA	METODOLOGÍA
¿Cómo se relaciona la autogestión de la gestión del talento humano y las competencias laborales en los empleados de las Asociaciones de la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?	¿Cuál es la relación de la integridad y valores de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?	Determinar la relación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.	Determinar la relación que existe entre la integridad y valores de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.	La gestión del talento humano se relaciona significativamente con las competencias laborales de la Asociación Paulistana, de São Paulo, Brasil 2020.	La integridad y valores de la gestión del talento humano se relacionan significativamente con las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.	Tipo de estudio. Será de tipo descriptivo, aplicativo, correlacional. Descriptivo porque se recogerá información en un solo tiempo y se investigará el objeto de estudio; aplicativo porque se aplicará a trabajadores de una iglesia; y correlacional, porque medirá y conocerá el grado de relación que existe entre las variables. El diseño del estudio será no experimental, puesto que no habrá ninguna manipulación de la realidad y de corte transversal, ya que la recolección de datos será en un momento del tiempo dado.

<p>ones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?</p>	<p>¿Cuál es la relación de las personas y su desarrollo de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?</p>	<p>Paulo, Brasil 2020.</p>	<p>Establecer la relación que existe entre las personas y su desarrollo de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.</p>		<p>Las personas y su desarrollo de la gestión del talento humano, se relacionan significativamente con las competencias laborales de las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.</p>	<p>Población - muestra. Para la presente investigación se trabajará con miembros/trabajadores. La población = 120 La muestra = 58 Miembros</p>
	<p>¿Cómo se relacionan las fortalezas y oportunidades de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?</p>		<p>Determinar la relación que existe entre las fortalezas y oportunidades de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São</p>	<p>Las fortalezas y oportunidades de la gestión del talento humano, se relacionan significativamente con las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.</p>	<p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se utilizará la técnica de la encuesta, a través de un cuestionario (instrumento).</p>	

		Paulo Brasil 2020.		
¿Cómo se relaciona el desempeño y resultados de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?		Establecer la relación que existe entre el desempeño y resultados de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.	El desempeño y resultados de la gestión del talento humano, se relacionan significativamente con las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020.	Validez del instrumento. Se determinará mediante la técnica estadística del coeficiente de correlación de Spearman, que mide la correlación o asociación de dos variables. Confiabilidad del instrumento. Obtenida a través de la encuesta aplicada: cuestionario y utilizando la prueba del Coeficiente Alfa de Cronbach (α). que permitirán comprobar si el instrumento para identificar es fiable y las mediciones que se hacen son estables y consistentes.
¿Cómo se relaciona la autogestión de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020?		Determinar la relación que existe entre la autogestión de la gestión del talento humano y las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la	La autogestión de la gestión del talento humano se relaciona significativamente con las competencias laborales en las Asociaciones de la Iglesia Adventista en la Unión Central	Métodos de análisis de datos. Modelo estadístico – matemático: Coeficiente de correlación de Pearson, mide la correlación o asociación entre dos variables que refleja el grado en que las puntuaciones están asociadas.

		Unión Central Brasileña -São Paulo Brasil 2020		Brasileña -São Paulo Brasil 2020.	
--	--	---	--	--------------------------------------	--

Fuente: Jaime Ayvar, Ivan (2017)

Anexo 3 Cuestionario



Una Institución Adventista

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN ESCUELA DE POSGRADO UNIDAD DE POSGRADO DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario

Parte I: Datos Personales

ENUNCIADO	RESPUESTA
C Tiempo de experiencia en el cargo:	_____
D Formación:	_____
E Cargo o puesto:	_____
F Fecha de encuesta:	_____

Parte II: Variables de estudio

Instrucciones: Seleccione con una X la respuesta que usted considere correcta, tomando en consideración las opciones planteadas, debe responder todos los ítems. La información suministrada es completamente confidencial. Tomar en cuenta la siguiente escala:

Siempre (S)	Casi siempre (CS)	A veces (AV)	Casi Nunca (CN)	Nunca (N)
----------------------	----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------

Nº	Ítems	S	C S	A V	C N	N
1	El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos					
2	Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos					
3	Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo					
4	La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus					
5	Los procesos de reinducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas					
6	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación					
7	Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o					

8	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor					
9	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral					
10	La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios					
11	Se está diseñando o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño					
12	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de					
13	La entidad cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel					
Nº	Items	S	C	A	C	N
14	Se evalúa la gestión de los gerentes a través de los acuerdos de gestión					
15	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano					
16	¿El personal que labora a la fecha define las competencias laborales que se necesitan para su					
17	¿Existe un sistema de selección de competencias que define las competencias específicas para cada					
18	¿La evaluación de desempeño evalúa las competencias laborales del personal?					
19	¿Considera que los perfiles de puestos identifican claramente las competencias laborales que se					
20	¿Existen perfiles de puestos basados en competencia laborales como base del proceso de					
21	¿Es conocedor de que su puesto de trabajo tiene normado ciertas competencias laborales?					
22	¿Siente que han sido identificadas y normadas sus competencias dentro de su perfil?					
23	¿Cree usted que las competencias que son parte del desempeño de su función son valoradas y					
24	¿Las competencias laborales de su perfil son actualizadas cada cierto tiempo?					
25	¿Existe capacitación y/o formación basado en las competencias laborales descritas en su perfil de					
26	¿Siente que las competencias específicas de su puesto son validadas y debidamente consideradas?					
27	¿Existen mecanismos de certificación de las competencias que se describen dentro de su perfil de					

Anexo 4 Validación de instrumento (1)



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
 ESCUELA DE POSGRADO
 UNIDAD DE POSGRADO DE ADMINISTRACIÓN

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Validador: ARZANO BRAGA Fecha: 23/10/19

El presente instrumento considera los siguientes aspectos para su validación: Claridad (precisión en la redacción de los ítems), Pertinencia de los ítems con los objetivos, congruencia (relación del contenido con respecto al indicador), Sesgo (tendenciosidad) observación (indicar aspectos que puedan contribuir al mejoramiento de los ítems). Marque con una equis “x”, en la casilla correspondiente, el aspecto considerado por usted es el más adecuado al ítem, en concordancia

Instrumento de Validación Juicio de Expertos												
° de ítem	Claridad		Pertinencia		Congruencia		Sesgo		Observación			
	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja	Dejar	Quitar	Modificar	Sugerencia
1.	X		X		X		X					
2.	X		X		X		X					
3.	X		X		X		X					
4.	X		X		X		X					
5.	X		X		X		X					
6.	X		X		X		X					
7.	X		X		X		X					
8.	X		X		X		X					
9.	X		X		X		X					
10.	X		X		X		X					
11.	X		X		X		X					
12.	X		X		X		X					
13.	X		X		X		X					
14.	X		X		X		X					
15.	X		X		X		X					
16.	X		X		X		X					
17.	X		X		X		X					
18.	X		X		X		X					
19.	X		X		X		X					
20.	X		X		X		X					
21.	X		X		X		X					
22.	X		X		X		X					
23.	X		X		X		X					
24.	X		X		X		X					
25.	X		X		X		X					
26.	X		X		X		X					
27.	X		X		X		X					

Observaciones Complementarias:

Nombre y Apellido: ARZANO BRAGA Firma: ARZANO BRAGA
 Área de Especialidad: CHEROES E DELEGADOS

Anexo 5 Validación de instrumento (2)



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE ADMINISTRACIÓN

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Validador: Derson Lopes Jr. Fecha: 18/10/19

El presente instrumento considera los siguientes aspectos para su validación: Claridad (precisión en la redacción de los ítems), Pertinencia de los ítems con los objetivos, congruencia (relación del contenido con respecto al indicador), Sesgo (tendenciosidad) observación (indicar aspectos que puedan contribuir al mejoramiento de los ítems). Marque con una equis "x", en la casilla correspondiente, el aspecto considerado por usted es el más adecuado al ítem, en concordancia

° de ítem	Claridad		Pertinencia		Congruencia		Sesgo		Observación			
	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja	Dejar	Quitar	Modificar	Sugerencia
1.	x		x		x		x					
2.	x		x		x		x					
3.	x		x		x		x					
4.	x		x		x		x					
5.	x		x		x		x					
6.	x		x		x		x					
7.	x		x		x		x					
8.	x		x		x		x					
9.	x		x		x		x					
10.	x		x		x		x					
11.	x		x		x		x					
12.	x		x		x		x					
13.	x		x		x		x					
14.	x		x		x		x					
15.	x		x		x		x					
16.	x		x		x		x					
17.	x		x		x		x					
18.	x		x		x		x					
19.	x		x		x		x					
20.	x		x		x		x					
21.	x		x		x		x					
22.	x		x		x		x					
23.	x		x		x		x					
24.	x		x		x		x					
25.	x		x		x		x					
26.	x		x		x		x					
27.	x		x		x		x					

Observaciones Complementarias:

Nombre y Apellido: Derson Lopes Jr.
Área de Especialidad: Administración

Firma:

Anexo 5. Validación de instrumento (3)



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
 ESCUELA DE POSGRADO
 UNIDAD DE POSGRADO DE ADMINISTRACIÓN

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Validador: Nayara Monteiro _____

Fecha: 22/10/19_

El presente instrumento considera los siguientes aspectos para su validación: Claridad (precisión en la redacción de los ítems), Pertinencia de los ítems con los objetivos, congruencia (relación del contenido con respecto al indicador), Sesgo (tendenciosidad) observación (indicar aspectos que puedan contribuir al mejoramiento de los ítems). Marque con una equis "x", en la casilla correspondiente, el aspecto considerado por usted es el más adecuado al ítem, en concordancia

Instrumento de Validación Juicio de Expertos												
° de ítem	Claridad		Pertinencia		Congruencia		Sesgo		Observación			
	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja	Dejar	Quitar	Modificar	Sugerencia
1.	X		X		X		X					
2.	X		X		X		X					
3.	X		X		X		X					
4.	X		X		X		X					
5.	X		X		X		X					
6.	X		X		X		X					
7.	X		X		X		X					
8.	X		X		X		X					
9.	X		X		X		X					
10.	X		X		X		X					
11.	X		X		X		X					
12.	X		X		X		X					
13.	X		X		X		X					
14.	X		X		X		X					
15.	X		X		X		X					
16.	X		X		X		X					
17.	X		X		X		X					
18.	X		X		X		X					
19.	X		X		X		X					
20.	X		X		X		X					
21.	X		X		X		X					
22.	X		X		X		X					
23.	X		X		X		X					
24.	X		X		X		X					
25.	X		X		X		X					
26.	X		X		X		X					
27.	X		X		X		X					

Observaciones Complementarias:

Nombre y Apellido: NAYARA MONTEIRO Firma: Nayara Monteiro
 Área de Especialidad: ADMINISTRACIÓN