



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TALENTO
HUMANO ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LAS
COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL TUMAN S.A.A.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autor:

**Bach. Morisaki Mego Jesús Daniel
COD. ORCID 0000-0003-3359-9323**

Asesor:

**Mg. Raunelli Sander Juan Manuel
COD. ORCID 0000-0001-5818-949X**

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2021



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

**“ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS
LABORALES EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL TUMAN S.A.A.”**

AUTOR

Bach. JESÚS DANIEL MORISAKI MEGO

PIMENTEL – PERÚ

2021

**“ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORALES
EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL TUMAN S.A.A.”**

APROBACIÓN DE LA TESIS

**Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Asesora Metodológica**

**Dr. Merino Núñez Mirko
Presidente del jurado de tesis**

Mg. Vives Coronado Luis Alfonso

Secretario del jurado de tesis

Mg. Raunelli Sander Juan Manuel

Vocal del jurado de tesis

Dedicatorias

Dedico la presente tesis a mi Dios Jehová el creador supremo del universo y dador de la vida y del conocimiento. También, a mis padres y hermanos por todo el apoyo y estímulo recibido siempre en todo momento y alentándome hacia el logro del objetivo trazado.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mi alma mater la Universidad Señor de Sipán, y a mis profesores por su paciencia y conocimientos impartidos en clases, agradezco a mis compañeros de clases que compartimos momentos gratos de aprendizaje siempre enriqueciendo el conocimiento y el estímulo mutuo habido.

RESUMEN

Hoy más que nunca las empresas en todo el mundo vienen tomando prioritario interés en el talento humano, específicamente en las competencias laborales que ellos poseen, pues estas generan una convivencia agradable en el puesto de trabajo, generan superación de equipo de trabajo, mejoras en la calidad del producto y la atención al cliente, aumento de la productividad, establecen una comunicación eficaz, asumen retos con éxito y dan un valor esencial a la imagen corporativa. La presente investigación tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de desarrollo del talento humano para mejorar los niveles de competencias laborales en una empresa agroindustrial, fundamentado teóricamente en el proceso de desarrollo del talento humano y su dinámica, a la vez diagnosticó el estado actual de las competencias de los colaboradores administrativos. La metodología es mixta, de tipo descriptivo, utilizando la encuesta con su cuestionario estructurado validado por el alfa de cronbach en el software IBM SPSS v.22., siendo la población de 40 y la muestra de 27 colaboradores administrativos. Los resultados revelan que existen deficiencias en varias competencias del talento humano, que corresponde a las tres dimensiones operacionalizadas: actitud, conocimiento, habilidad. El aporte fue validado por tres expertos al tema. La investigación concluye que el talento humano administrativo de la empresa agroindustrial requiere de una estrategia para mejorar los niveles de competencias laborales, en sus tres dimensiones. Además, que en la referida empresa nunca se ha abordado este tema, por lo que este estudio es de gran interés y contribuye al conocimiento científico.

Palabra clave: competencia laboral, gestión del talento humano, talento humano.

ABSTRACT

Today more than ever, companies around the world are taking priority interest in human talent, specifically in the labor skills that they possess, since these generate a pleasant coexistence in the workplace, generate improvement of the work team, improvements in the product quality and customer service, increased productivity, establish effective communication, successfully take on challenges and give an essential value to the corporate image. The general objective of this research was to develop a strategy for the development of human talent to improve the levels of labor competencies in an agro-industrial company, theoretically based on the process of development of human talent and its dynamics, while diagnosing the current state of the competencies of administrative collaborators. The methodology is mixed, descriptive, using the survey with its structured questionnaire validated by cronbach's alpha in the IBM SPSS v.22 software, with a population of 40 and the sample of 27 administrative collaborators. The results reveal that there are deficiencies in various competencies of human talent, which correspond to the three operationalized dimensions: attitude, knowledge, ability. The contribution was validated by three experts on the subject. The research concludes that the administrative human talent of the agroindustrial company requires a strategy to improve the levels of labor competencies, in its three dimensions. In addition, this issue has never been addressed in the aforementioned company, so this study is of great interest and contributes to scientific knowledge.

Keyword: labor competence, human talent management, human talent

Índice

Dedicatorias.....	iv
Agradecimientos.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	111
1.1. Realidad Problemática.....	111
1.2. Trabajos Previos.....	113
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	117
1.3.1. Fundamentación teórica del proceso de desarrollo del Talento Humano administrativo y su dinámica	117
1.3.2. Marco Conceptual.	24
1.4. Formulación del Problema.	26
1.5. Justificación e importancia del estudio.	26
1.6. Hipótesis.	27
1.6.1 Hipótesis.	27
1.6.2 Variables, Operacionalización.	28
1.7. Objetivos.....	28
1.7.1 Objetivos General	28
1.7.2 Objetivos Específicos	28
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	30
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.	30
2.2. Población y muestra.	30
2.3. Técnicas e instrumentos de recojo de datos, validez y confiabilidad.	31
2.4. Procedimientos de análisis de datos.	32
2.5. Criterios éticos	32
2.6. Criterios de Rigor científico.	33
III. RESULTADOS.....	34
3.1. Resultados en Tablas y Figuras.....	34
3.2. Discusión de resultados.....	45
3.3. Aporte práctico	57
3.3.1. Fundamentación del aporte práctico.....	57
3.3.2. Construcción del aporte práctico	58
3.4. Valoración y corroboración de los Resultados	64

3.4.1. Valoración de los resultados criterio de expertos	65
3.4.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico	66
IV. CONCLUSIONES	68
V. RECOMENDACIONES	70
VI. REFERENCIAS	71
ANEXOS	
ANEXO N° 1 Matriz de consistencia	
ANEXO N° 2 Operacionalización de variables	
ANEXO N° 3 Instrumentos aplicados en la investigación	
ANEXO N° 4 Instrumento de validación no experimental por juicio de expertos	
ANEXO N° 5 Ficha de validación del aporte práctico de la investigación	
ANEXO N° 6 Documento de autorización para aplicar la encuesta	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Validación del instrumento por alfa de Cronbach.	34
Tabla 2. Edad en años.....	35
Tabla 3. Grado de instrucción.....	36
Tabla 4. Sección de trabajo.....	36
Tabla 5. Tiempo que labora.	37
Tabla 6. Adaptabilidad y flexibilidad	38
Tabla 7. Colaboración laboral.....	38
Tabla 8. Motivador.	39
Tabla 9. Orientación a los resultados.....	39
Tabla 10. Comunicador eficaz.....	40
Tabla 11. Aprendizaje continuo.....	40
Tabla 12. Confianza en sí mismo.	41
Tabla 13. Calidad de trabajo.....	41
Tabla 14. Profundidad en el conocimiento de los productos.....	42
Tabla 15. Capacidad de Planificación y de Organización.	42
Tabla 16. Conocimiento de la Industria y del Mercado.....	43
Tabla 17. Habilidad analítica.....	43
Tabla 18. Iniciativa – Autonomía.	44
Tabla 19. Credibilidad Técnica.....	44
Tabla 20. Trabajo en equipo.	45
Tabla 21. Primera fase: Coordinaciones generales.....	59
Tabla 22. Segunda fase: Diccionario, difusión y sensibilización.	59
Tabla 23. Tercera fase: Capacitación y/o especialización	60
Tabla 24. Cuarta fase: Implementación de logística.....	60
Tabla 25. Quinta fase: Post evaluación y retroalimentación.	61
Tabla 26. Presupuesto de la Primera fase: Coordinaciones generales.....	62

Tabla 27. Presupuesto de la Segunda fase: Diccionario, difusión y sensibilización.	63
Tabla 28. Presupuesto de la Tercera fase: Capacitación y/o especialización.	63
Tabla 29. Presupuesto de la Cuarta fase: Implementación de logística.....	63
Tabla 30. Presupuesto de la Quinta fase: Post evaluación y retroalimentación.	64
Tabla 31. Resultados por criterios de expertos.	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución secuenciada de la Administración de Recursos Humanos.	22
Figura 2. Competencias evaluadas a implementar.....	61
Figura 3. Ejemplificación del aporte práctico.....	67

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

Los constantes cambios que sufre el mercado mundial, tanto en la industria, comercio y servicios, representan un serio desafío para quienes conducen estas organizaciones. Estos cambios afectan abruptamente tanto a los empresarios como al talento humano que abrigan en ella, haciendo posible que muchas empresas quiebren y lleguen al despido de sus trabajadores. Las actuales empresas para mantenerse en el mercado no solo se limitan hoy en día a darle suma importancia a la tecnología, sino que se están enfocando en el preciado talento humano.

Según la agencia de noticias internacional europapress.es (2016) indica que en España las empresas están rediseñando las necesidades del talento humano para sus operaciones, valorando factores como el ambiente laboral, la conciliación y otras favorables con el fin de atraerlos y retenerlos. Entre las competencias que consideran principales, tenemos: formación constante, experiencia internacional, trabajo en equipo, completa dedicación al cliente, vocación a los resultados, experiencia creciente, tenacidad, capacidad de liderazgo, valor añadido, polivalencia. Estas son las 10 principales competencias laborales que requieren actualmente estas organizaciones.

Ramírez, Villalobos y Herrera (2018) señala que el proceso de talento humano es el eslabón principal en la gestión estratégica de las pymes en Colombia, ya que permite obtener un alto desempeño laboral con la consecución de óptimos resultados de productividad. Los problemas comunes de falta de comunicación, cooperación, trabajo en equipo, falta de capacitación, actualización tecnológica y de TIC, generan un bajo desempeño laboral e incide en la productividad; por tanto, el talento humano es la clave para el éxito en el mercado actual.

En el Perú, en esta nueva era laboral de la transformación digital, lo que más se valora del talento humano son sus habilidades blandas, porque estas les permiten adaptarse a un mundo con un mercado cambiante y agresivo. Entre las principales competencias laborales tenemos: la creatividad, innovación, capacidad de cambiar y aprendizaje continuo. Asimismo, la autora Anapaula

Michilot en el diario “Gestión” a este nuevo proceso lo llama un cambio cultural estructural que se origina dentro de las empresas. (Michilot, 2019).

Tinoco (2017) en su estudio abordó el desarrollo del talento humano en una universidad financiera en la ciudad de Lima, destaca que se debe mejorar el proceso de desarrollo del talento humano para resolver problemas relacionados con la insuficiente capacitación, comunicación no eficaz, poco desarrollo de habilidades blandas, insatisfacción de los colaboradores. Llega a la conclusión de que la gestión del talento humano otorga ventaja competitiva a las empresas, siempre teniendo enfocada sus acciones en el colaborador o trabajador. Uno de los procesos envuelve el desarrollo de las personas, siendo esta la que contribuye a que sean eficaces y tengan competencias laborales elevadas.

En la región Lambayeque, el programa Impulsa Perú del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) viene certificando las competencias laborales de cientos de lambayecanos, evaluando y potenciando sus conocimientos, comportamientos individuales y habilidades. Todo esto es posible gracias a los servicios de capacitación brindada por el citado programa. (Andina, 2018).

Esta problemática suscitada también se evidencia en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A. del distrito de Tumán, precisándose deficiente comunicación entre jefes y subalternos porque los colaboradores no comprenden las órdenes de trabajo debido a que las órdenes no son claras, generando retrasos en el cumplimiento de las tareas y afectando la productividad, creando un clima conflictivo entre ambas partes. Los colaboradores tienen desconocimiento de los planes y objetivos organizacionales lo que conlleva al desorden interno porque no ven la visión de la empresa, el norte hacia donde se dirige esta y se genera incertidumbre en la masa laboral. La calidad de trabajo es deficiente debido a la poca logística proveída tanto en tecnología de la información y software, así como en lo referente a la falta de capacitación técnico-profesional en la organización, siendo esta última parte vital para el desarrollo de su talento humano. El personal no se enfoca en los resultados debido a que no tienen claro los objetivos y no hay espíritu de colaboración entre los compañeros de labores, por lo que se ve afectada la confianza entre ellos y además, también se refleja en la conformación de los equipos de trabajo que no producen los resultados deseados y hay ausencia de referentes técnicos, siendo necesario su atención.

Se evidencia deficiencias en los reportes y análisis de datos, debido a que la tecnología empleada en las oficinas es desactualizada y la intranet es inexistente, considerando también que la gran mayoría del personal administrativo solo cuenta con el nivel de grado de instrucción secundario y no han velado por el autodesarrollo de su parte. Los colaboradores se ven limitados en iniciativas por la falta de autonomía en el puesto de trabajo, el no haber desarrollado sus habilidades laborales, y por el desinterés en querer crecer dentro del área de trabajo. Los trabajadores administrativos de la agroindustrial no reciben motivación salarial ni tampoco salario emocional por parte de los directivos de la empresa, afectando en el rendimiento de la productividad organizacional. El adaptarse a los cambios constantes de administraciones judiciales y rotación laboral sin sustento técnico hacen que los trabajadores se sientan desmotivados, toda vez que no existe una oficina ni un proyecto para fomentar el desarrollo de las competencias laborales, por lo que es necesario adoptar estrategias que permitan su desarrollo.

El objeto de estudio, es el proceso de desarrollo del talento humano administrativo. El campo de acción es la dinámica del proceso de desarrollo del talento Humano administrativo.

1.2.Trabajos Previos

Varios autores han abordado sobre las competencias laborales desde diversos aspectos y entorno, por lo que abordamos en el ámbito internacional, nacional y regional.

Duque, García y Hurtado (2017) en su estudio realizado en Colombia lograron comprobar que los colaboradores desarrollan competencias laborales como la confianza en sí mismo, se sienten motivados, trabajan en equipo, tienen buena orientación a los resultados, gracias a las buenas aptitudes emocionales y como resultado final de ello logran un buen desempeño laboral.

Bermejo (2017) en su estudio aplicado en Cuba estableció competencias para mejorar la organización de trabajo, el desempeño laboral y la atención a los usuarios, logrando establecer una marcada relación entre el nivel de preparación de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos asignados en la unidad laboral y a nivel organizacional, concluyendo que esto influyó positivamente en

el crecimiento económico de la empresa y en el ahorro de pérdidas por insatisfacción de los usuarios.

Torre, Cuesta, Piñero y Lugo (2018) en la ciudad de Cuba presentan un modelo de automatización del proceso de evaluación de competencias del talento humano donde definen el estado actual de las competencias en la organización y las competencias ideales que esta necesita, así mismo presenta las tareas secuenciadas a través de un proyecto, definen los indicadores de competencias por último aplica la evaluación del nivel real de las competencias, logrando concebir las brechas existentes para su corrección o mejoramiento.

Cejas (2017) desde España afirma que las organizaciones crecen y se fortalecen al aplicar una gestión de recursos humanos enfocada en las competencias del recurso humano, pero que además requiere un alto compromiso y voluntad por parte de los altos directivos, y de especial interés en los subsistemas de formación y desarrollo de los colaboradores. Se da vital importancia al talento humano, como motor principal dentro de la organización.

Gutierrez, Jolkeda y Chauca (2018) en su investigación consideraron un mapeo de las competencias que más necesita la organización, así como el respectivo diagnóstico de las necesidades laborales, revisaron el perfil de puestos e hicieron una evaluación de la inteligencia emocional de los colaboradores. En su estudio determinaron una gran relación entre la gestión por competencias de los trabajadores y la calidad de atención de reclamos en una empresa peruana de distribución eléctrica en la ciudad de Lima, por lo que concluyeron que una correcta gestión del talento humano junto con una potenciación en las competencias laborales de sus colaboradores contribuyó a una eficaz y eficiente atención de reclamos de los usuarios del servicio. También, expresaron que atender las necesidades laborales de los colaboradores ayuda a mejorar las emociones y por tanto resulta favorable en la atención a los usuarios.

Torres y Lucero (2019) en su tesis determinan la influencia positiva que ofrece un coaching empresarial en una entidad de financiamiento en la ciudad de Lima, puesto que contribuye en gran medida con conocimientos, experiencias, guía y motiva al personal, fomenta el trabajo en equipo de manera exitosa, y causa un buen efecto de orientación a los resultados en los colaboradores. El coaching eleva las competencias laborales, y ofrece mayor productividad empresarial.

Huilca (2019) en su estudio llevado a cabo en la ciudad de Lima sostiene que las competencias laborales son abordadas en sus tres dimensiones las cuales son: identificación, normalización y formalización de las competencias laborales. Toda organización necesita enfocarse en el desarrollo de las competencias de los colaboradores para poder tener una buena imagen corporativa y un buen funcionamiento con resultados positivos en su existencia. Para el estudio, las competencias gerenciales son fundamentales para el desarrollo de las demás competencias laborales.

Estel (2017) en su estudio sobre competencias profesionales evoca la orientación a los resultados, trabajo en equipo, resolución de problemas, transparencia, tranquilidad y paciencia; todo esto afecta a la atención al cliente. Por ello, demostró que existe significativa relación entre las competencias de los colaboradores y la atención al cliente, en el área comercial de una entidad financiera. Precisa, la necesidad de una estrategia para fortalecer estas competencias profesionales para el logro de los objetivos organizacionales tomando como factor principal el desarrollo del talento humano.

Calderón y Facho (2017) en su estudio descriptivo explicativo establecieron un modelo de gestión por competencias del talento humano, basado en la colaboración, innovación, liderazgo, influencia social; el proceso de gestión del talento humano está basada en saber, saber hacer y el ser colaborador. Entre las deficiencias hallaron que en la empresa había duplicidad de funciones con respecto a los colaboradores, falta de un proceso de evaluación de rendimiento, y carecen de un programa de estímulos a los trabajadores. Plantean en el modelo análisis de las necesidades de la organización, orientar los planes estratégicos, programa de capacitaciones y de incentivos al personal, evaluación de desempeño. El modelo permite mejorar la gestión del talento humano y conseguir un mejor desempeño laboral, así como hacer eficientes los puestos de trabajo.

Alcántara y Pintado (2018) en su estudio descriptivo propositivo establecen que las competencias laborales se refuerzan aplicando coaching como una herramienta muy eficaz para mejorar el rendimiento de los colaboradores, la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación. Debido a que el coaching enriquece con sus experiencias, estrategias, y técnicas dando un cambio de

mejora en la empresa de su aplicación. Además, genera la participación activa de los involucrados y se logra alcanzar los objetivos organizacionales.

Nieto (2018) analizó el desempeño por competencias a través de la evaluación de 360 grados en las oficinas administrativas del gobierno regional de Lambayeque, para la cual se basó en el modelo de la prestigiosa autora Martha Alles: competencias cardinales y competencias específicas. Las competencias abordadas tenemos el enfoque al cliente, trabajo en equipo, orientación a los resultados, comunicación y pensamiento crítico; siendo esta última la que más bajo nivel se determinó.

Alles (2015) en su estudio ofrece un diccionario de competencias laborales e indica las competencias más utilizadas actualmente en el mundo empresarial para lograr metas y objetivos, y que son abordadas en la gestión por competencias. Las cuales, advierte: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y por último a las competencias específicas que tienen que ver con el área de trabajo. Las competencias son utilizadas acordes a las necesidades de la organización, por ejemplo, una competencia cardinal puede ser considerada específica dentro de un área de trabajo. Queda demostrado que la gestión por competencias es un método sólido y que ha demostrado vigencia con óptimos resultados para la gestión del personal laborante y de las organizaciones que la aplican.

Perdiguero (2016) sostiene que las empresas para ser innovadoras tienen que tener un personal muy cualificado, adaptada a los avances tecnológicos y a los constantes cambios que sufre el mercado. Es decir, se necesita trabajadores que tengan bien desarrolladas sus competencias laborales. Además, señala, que la experiencia profesional que poseen los trabajadores es el punto de partida a considerar en la formulación de un plan estratégico. Para el desarrollo del talento humano considera necesario las sesiones formativas para completar o potenciar las competencias de los trabajadores que redundarán en un mejor desempeño tanto individual como organizacional.

Tinoco (2017) indica que en el desarrollo de la gestión del talento humano existen factores internos como externos, dentro de los internos se encuentra la estrategia, la tecnología, la cultura de la organización. Precisa que gran parte del desarrollo del talento humano tiene que ver con los niveles de competencias de

cada colaborador. Además, señala que se debe impulsar el autodesarrollo de los colaboradores a través de herramientas o programas que les brinde la propia organización. Resalta a la compensación, mantenimiento y evaluación del personal laboral como procesos que ayudan al desarrollo del talento humano en las organizaciones.

Barrios, Olivero & Figueroa (2020) sostienen que buenas condiciones de la gestión del talento humano favorecen en los colaboradores óptimamente el desarrollo de sus capacidades dinámicas. Esto requiere enriquecer los conocimientos de los trabajadores, suministrarles la tecnología apropiada para sus labores, directivos comprometidos con el proceso, y una empresa decidida a favorecer el desarrollo profesional de sus empleados con incentivos, programas, liderazgo.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Se recogen los aspectos más relevantes del estudio epistemológico del proceso de desarrollo del talento humano administrativo y su dinámica, mencionando en teorías primordiales que la fundamenten y también para determinar las tendencias históricas de ese proceso, así como los respectivos indicadores de análisis.

1.3.1. Fundamentación teórica del proceso de desarrollo del Talento Humano administrativo y su dinámica

Proceso de desarrollo del Talento Humano administrativo

Espín (2017) establece un modelo de gestión del talento humano para lograr el alto desempeño de los colaboradores, siendo necesario la construcción de indicadores para permitir su implementación y evaluación. Este modelo descansa en tres enfoques: enfoque sistémico, enfoque de contingencia y enfoque proactivo. Con los enfoques expuestos concibe a todo objeto como un sistema y subsistemas, se busca las oportunidades a la situación real de la empresa, y por último basarla en el colaborador que es quién toma las iniciativas, realiza las operaciones, toma decisiones y, se organiza en el puesto de trabajo. El modelo considera como funciones claves de la gestión del talento humano la planificación y organización, la comunicación, remuneraciones y recompensa,

evaluación del desempeño, capacitaciones focalizadas, toma de decisiones. Es decir, las competencias laborales son la clave para una buena y exitosa gestión del talento humano.

Desarrollo del talento humano propuesta por Olaz (2018)

Olaz (2018) en su estudio sobre el diseño y medición de competencias profesionales citando a McClelland (1973) “vincula el constructo competencia con aquello que realmente causa un rendimiento superior en el puesto de Trabajo”. Así mismo, el diseño comprende al ámbito laboral, las características personales, las capacidades, los conocimientos, habilidades, conductas y comportamientos. Su metodología aborda cuestiones relativas al conocimiento de la realidad, preguntas claves, la observación organizativa, principales paradigmas de investigación. Señaló diversos tipos de técnicas y herramientas para seleccionar competencias, entre tales tenemos: técnica de incidentes críticos; la rejilla de Kelly; centros de evaluación; la técnica del grupo nominal; feedback 360 grados; historias de vida; role playing; simulación de condiciones; método delphi; entrevistas cualitativas, entrevista de desempeño; grupos de discusión; focus group; el grupo triangular; observación participante; encuestas, brainstorming. El modelo de gestión por competencias se enfoca en las competencias específicas (disciplinares, profesionales, académicas) y transversales (instrumentales, personales, sistémicas). Entre las principales competencias más requeridas por las empresas considera: capacidad para utilizar herramientas informáticas, capacidad para redactar informes o documentos, capacidad para trabajar en equipo, pensamiento analítico, dominio de su área o disciplina, capacidad para adquirir con rapidez nuevos conocimientos. “De nada sirve una buena selección y formación de un excelente candidato, de no procurar su desarrollo profesional en el transcurso del tiempo”, señaló.

Desarrollo del Talento Humano según la Teoría de Alles (2005)

Allles (2005) expresó que el colaborador talentoso, es decir exitoso en el puesto de trabajo, es aquel que tiene bien desarrollada varias competencias laborales; y las competencias logran generar un comportamiento exitoso. El desarrollo del talento humano son las acciones inclinadas a que los colaboradores alcancen la madurez o perfeccionamiento en su puesto de trabajo y por tanto apto para

desempeñarse en otros puestos que se les asigne en el futuro. La gestión por competencias descansa en tres pilares: selección, desempeño, y desarrollo. La autora se enfoca en el pilar desarrollo. Si bien es cierto desarrollar las competencias no es tarea fácil, existen diversos métodos, pero, el método planteado es el de capacitación de conocimientos, actividades de formación de co-desarrollo (coaching, mentoring, rotación de puestos, asignación de equipos especiales, por ejemplo), el autodesarrollo (facilidades de capacitación en el centro de labores, online, cursos externos, bibliotecas dentro de la empresa, por ejemplo), implementación de intranet en la empresa. El camino para que los colaboradores desarrollen las competencias laborales se basa en capacitación (tomar un curso), entrenamiento en el puesto de trabajo y el autodesarrollo. La medición de competencias laborales se efectúa a través de entrevistas, encuestas, demostraciones con subordinados, evaluación de 180° grados. La autora plantea tres pilares para desarrollar las competencias: autodesarrollo, coaching, codesarrollo. Clasifica una competencia en 04 grados o niveles: A (alto desarrollo de competencias), B, C, D (tiene nivel mínimo de desarrollo de competencias por lo que requiere ser abordado).

Desarrollo del Talento Humano según la Teoría de Alles (2016)

Allles (2016) en su libro afirma “Competencia hace referencia a las características de personalidad en comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (p.27) Algunas competencias a que hace mención son: iniciativa-autonomía; orientación al cliente; colaboración; comunicación; trabajo en equipo; liderazgo. También, hacen mención algunos conocimientos idóneos que en la actualidad urgen que contemplen los administrativos, los relacionados a conocimientos jurídicos, idiomas, tributaciones. En cuanto a destrezas, señala las siguientes: manejo de ordenadores; resistencia al cansancio; resolución de problemas complejos; buen trato con animales; comunicación oral efectiva. Plantea un modelo de competencias, en la que se toma como base la información estratégica (visión-misión-estrategia) de la organización, consta de los siguientes elementos: participación activa de la alta dirección, la definición de competencias, el diccionario trilogía, y la asignación de competencias a los puestos de trabajo; se logra obtener luego el inventario y determinación de brechas, que

posteriormente son enriquecidos con programas de capacitación, co-desarrollo y autodesarrollo. Muestra interés en las competencias cardinales (requeridas a todos los trabajadores) y las competencias específicas (requeridas para un área específica: producción, finanzas, etc.). Aperturas las competencias en grados o niveles enumerados, tomando cuatro grados o niveles: A, B, C y D donde ésta última representa el de nivel mínimo de competencia. El modelo propuesto por la autora reposa en tres pilares: selección, desempeño y desarrollo.

Desarrollo del Talento Humano por Naumov (2018)

Naumov (2018) afirma que la gestión del talento humano comprende planear, organizar y dirigir el total de los procesos de recursos humanos; por lo que es de vital importancia que se preste atención en las etapas de reclutamiento, la selección, contratación y desarrollo del mismo. Con respecto al desarrollo del talento humano, la organización debe ofrecer una buena y atractiva gama de compensaciones, sueldos y prestaciones tanto remunerativas como emocionales acorde a sus habilidades y la posición que ocupa dentro de la estructura organizacional. Describe del sistema de gestión total del capital una de las partes fundamentales es el desarrollo profesional, esto establecer una buena línea de carrera, un buen plan de jubilación y retiro, buenos programas de capacitación profesional. Además, no solo contempla el desarrollo profesional sino también el crecimiento personal del recurso humano: fortalecer sus capacidades, efectivizar el trabajo, seguridad e higiene laboral, respeto al medio ambiente, aprender idiomas y otras culturas, desarrollo personal, plan de vida. Sostiene que la alta dirección y la gerencia buscan personas claves para que integren la organización y a estas personas claves se enfocan en retenerlas para desarrollar porque tienen el potencial y tienen futuro dentro de la organización, encajan en la gestión total del capital humano. En lo concerniente a la administración y manejo de las personas clave, define un modelo que comprende: identificar a la gente clave, elaborar un plan de capacitación para mejorar las competencias, elaborar un plan de estímulos personal y social, y retroalimentación.

Estrategia de desarrollo del talento humano

El presente estudio establece una estrategia de desarrollo del talento humano por competencias basado en las diversas teorías abordadas comprendiendo la gestión de competencias, la gestión total del capital humano y el manejo de personas

clave para garantizar el éxito estratégico de la organización. La construcción del aporte práctico recae en el modelo de gestión por competencias propuesto por Olaz (2019) enfocándose en las competencias específicas y transversales, utilizando diversas metodologías como técnicas de medición y enfocándose en encuadres actuales. También, se sustenta en el modelo de competencias de Alles (2005 y 2016) que se soporta en tres pilares de gestión del talento humano (selección, desempeño, evaluación), así también el establecimiento de las competencias que más necesita la organización, su descripción en un diccionario de competencias, y la involucración total de la alta dirección para llevarla a cabo. Hemos basado además en la gestión del capital humano de Naumov (2018) quien sostiene que la gerencia direccional debe tomar en cuenta lo siguiente: identificar a la gente clave, elaborar un plan de capacitación, implementar el plan de desarrollo y capacitación.

Determinación de las tendencias históricas del proceso de desarrollo del Talento Humano administrativo y su dinámica

En la búsqueda del curso histórico del proceso de desarrollo del talento humano administrativo y su dinámica, se utilizaron fuentes teóricas como, revisión de bibliografía, materiales de interés; entre otros documentos que fueron revisados para lo cual se definieron indicadores.

- Evolución del talento humano.
- Políticas actuales del talento humano.

El talento humano o capital humano como conjunto de procesos de la organización, están diseñados para conquistar, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores de una organización.

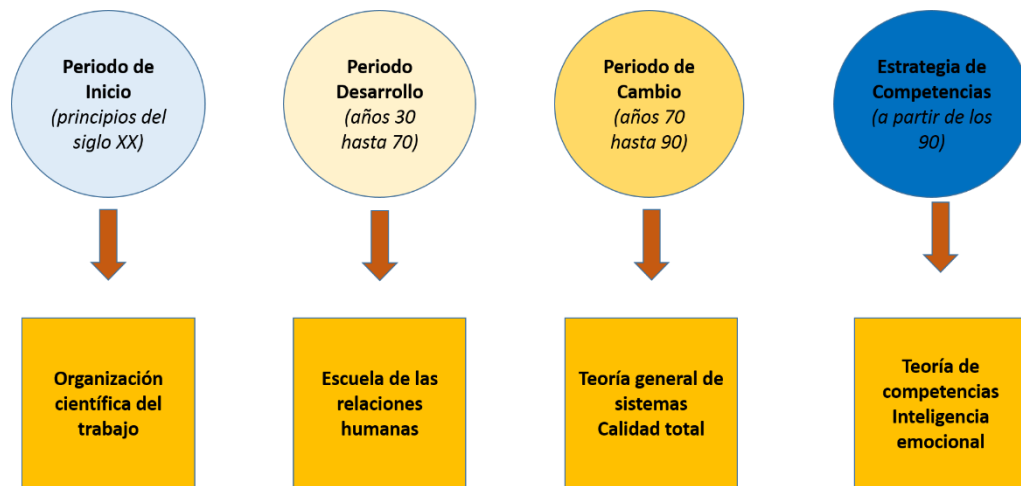


Figura 1. Evolución secuenciada de la Administración de Recursos Humanos

Fuente: Chiavenato (2009)

Las tendencias secuenciadas del proceso de desarrollo de las competencias del talento humano, han sido abordadas en el presente estudio por diversos autores y se ha revisado la bibliografía más actualizada.

Chiavenato (2009) en su libro sobre gestión de los recursos humanos, explica que la administración científica consistió en la aplicación de los métodos de la ciencia a todos los problemas de la administración en las organizaciones, poniendo enfoque en las tareas del trabajador. Es decir, sustituir la improvisación en el trabajo y reemplazarla por métodos científicos como la planeación. Pues, las empresas de inicio del siglo XIX necesitaban aumentar la producción y la oferta era baja con respecto a la mano de obra, por ello con la administración científica se logró la reorganización del trabajo, mejor selección del trabajador, mayor cooperación directivos y trabajadores, la división del trabajo, la motivación del trabajador. Luego, surge en los años 1930 la escuela de las relaciones humanas siendo su principal exponente Elton Mayo, que se enfocó en las mejoras de las condiciones laborales de los trabajadores, entre las cuales tenemos: la atención médica personal, formación de grupos y equipos de trabajo, menor presión de los supervisores, ligeros descansos propuestos por el trabajador durante su jornada. Se logró la permanencia del trabajador en las empresas, mejores condiciones laborales, trabajo en equipo y liderazgo, atender las emociones del trabajador. En 1970 se dio énfasis a la teoría general de sistema de Ludwing von Bertalanffy, cuyos aportes a la administración estableció que

las organizaciones deben ser analizadas en su totalidad, y que cada parte puede ser analizado por separado como subsistemas, además consideró que existe una interacción constante entre la organización con el medio donde opera, y que las organizaciones son abiertas, dispuestas a sufrir cambios, adaptarse al ambiente, reproducirse y competir con otras organizaciones. Bajo este enfoque, las organizaciones buscaron la integración interna (trabajadores, recursos) y externa (ambiente que lo rodea) a través de nuevos modelos de gestión organizacional. A partir de los años 1990 las empresas vieron con ahínco que las personas eran sujetos sociales con necesidades, competencias y potencialidades que contribuían en el éxito de las organizaciones y en el buen servicio al cliente.

El término “competencia” fue acuñado por primera vez por McClelland (1975) y ha ido evolucionando hasta la actualidad, donde queda plasmada como las características individuales del trabajador que resulta en el buen desempeño laboral, comprendiendo los conocimientos adquiridos, las destrezas y las actitudes (intangibles).

Alles (2015) menciona que tradicionalmente las competencias como: planificación, organización; comunicación oral y escrita; liderazgo; orientación a resultados; trabajo en equipo y otras, han ido sucumbiendo en importancia por: comportamiento ético; gestión del cambio (flexibilidad, polivalencia); inteligencia emocional; comunicación 2.0 (comunicación digital corporativa e institucional); motivación laboral; gestión de la diversidad cultural (trabajadores globales): iniciativa-innovación; intraemprendimiento (llevar adelante una actividad emprendedora dentro de la organización); entre otras. Las empresas u organizaciones solicitan nuevas competencias acorde al mercado y al uso de la tecnología digital y al respeto al medio ambiente, así como a las buenas relaciones y un buen clima organizacional. Las empresas exitosas cuidan de sus recursos humanos y se esfuerzan por retenerlos y hacerlos crecer.

El análisis histórico realizado revela, que desde el objeto de estudio, se definieron los indicadores de evolución del talento humano y las políticas actuales del talento humano, así como las etapas desde la organización científica del trabajo hasta las teorías de competencia de inteligencia emocional, lo que se considera aún insuficiente, lo que confirma la necesidad de re-significar el citado proceso y su dinámica para lo cual se propone una estrategia de desarrollo del talento humano administrativo.

1.3.2.Marco Conceptual.

Talento Humano

(Alles M. , 2005), tomando como referencia a lo plasmado por la lengua española donde enseña que talento es el agregado de dotes intelectuales de una persona, la autora lo lleva al plano laboral y la define como el conjunto de conocimientos y las competencias que distingue al trabajador haciendo exitoso su desempeño en el puesto de trabajo.

Gestión de talento humano

Cejas (2017) manifiesta que es el agregado de acciones, estrategias relacionadas al personal trabajador considerando el proceso desde la selección, desempeño y desarrollo, hasta la jubilación dentro de la organización con tal de garantizar su alto rendimiento en la organización.

Competencias

Pérez (2017) recoge el concepto de competencias citando a Spencer y Spencer (1993) como el compendio de características donde se destacan la motivación, los rasgos psicofísicos, las sapiencias y destrezas.

Olaz (2018) recoge el concepto de competencia citando a Parry (1996) que: “competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes..., que tiene correlación con la actuación en el trabajo, el cual puede ser medido..., y que pueden ser perfeccionados por medio de acciones formativas y de desarrollo”.

Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Alles (2005) manifiesta que los conocimientos son los saberes, ciencias, sapiencias adquiridas para entender o comprender basados en la razón. También, expresa que las habilidades son las destrezas, artes, adquiridas por el individuo para desarrollar con éxito alguna acción o fin. Y por último que las actitudes son la manera de pensar o posturas de los individuos de acuerdo a sus valores, creencias y estados de humor.

Competencias cardinales y Competencias específicas

Alles (2016) expresa que las competencias cardinales son las que deben poseer sin excepción todos los integrantes de la entidad, es decir abarca tanto al personal jerárquico como subordinados. Las competencias específicas son requeridas solo a un colectivo o grupo de personas dentro de la empresa o en el puesto de trabajo.

Información estratégica

Información valoradas y plasmada mediante documento de la organización, conteniendo la visión, misión, valores y estrategias.

Selección del Personal

Es la fase que define y determina al talento humano idóneo que necesita la organización para su óptimo funcionamiento. Esta se lleva a cabo mediante técnicas y procedimientos.

Desempeño laboral

Es la fase que lleva a cabo una evaluación técnica-profesional del personal que involucra a la organización. Se logra determinar los niveles de competencias del talento humano.

Desarrollo del Personal

Es la fase donde se aplican estrategias de desarrollo para potenciar las competencias del talento humano con niveles bajo y moderado. Envuelve la línea de carrera, incentivos y otras.

Método de competencias, Técnicas y herramientas

Olaz (2018) dice que los métodos son procedimientos o modos ordenados y sistemáticos para llevar a cabo un fin determinado: en este caso elevar las competencias laborales. En cambio las técnicas son recursos o procedimientos que usa el investigador para estudiar hechos o fenómenos, apoyándose en instrumentos o herramientas de investigación como el diario de campo, los mapas y otras, por ejemplo.

Estrategia

Conjunto de acciones y actividades meditadas con el propósito de lograr objetivos claros.

1.4. Formulación del Problema.

Deficiencias en la gestión del talento humano administrativo en la agroindustrial Tumán, limita los niveles de desarrollo de las competencias laborales.

1.5. Justificación e importancia del estudio.

Justificación

El estudio indaga establecer en qué niveles se encuentra las competencias del personal laborioso administrativos de la empresa agroindustrial, donde se mostrarán los indicadores para poder mejorar el desarrollo del talento humano. El estudio se profundiza en el tema de las competencias de los colaboradores para poder elevar su desarrollo personal y profesional, logrando que ejerzan un óptimo desempeño en su puesto de trabajo y contribuya al éxito de la organización.

Importancia

La importancia del estudio viene a ser la estrategia de desarrollo del talento humano administrativo, la misma que elevará los niveles de competencias de los colaboradores, mejorará su desempeño laboral, los canales de comunicación serán fluidos, se forja una cultura de mejora continua, conformarán eficaces equipos de trabajo, procesarán mejor la información, son adaptables y flexibles, aceptan retos, demuestran gran responsabilidad, y generan un clima laboral agradable en la empresa.

Contribuye desde el punto de vista científico ya que este tema sobre las competencias laborales actualmente pocos autores lo han abordado y la gran parte de ellos con muchos años de antigüedad. Este estudio es actual, tiene importancia vigente en el mundo empresarial y enriquece en este campo investigativo.

El aporte práctico: consiste en una estrategia de desarrollo del talento humano administrativo para mejorar las competencias laborales en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A.

La Significación Práctica: Está dada, por la formulación de la estrategia de desarrollo del talento humano, que logrará solucionar el problema encontrado en la empresa agroindustrial, logrando al final que el talento humano tenga

elevadas competencias laborales que se evidenciará en la efectividad de su trabajo y propuestas de mejoras para el encumbramiento de su organización.

La Novedad Científica: El aporte práctico de este estudio es portador de una novedad, tomando en cuenta que en la citada empresa agroindustrial nunca se ha atendido sobre el desarrollo de las competencias del talento humano que alberga, la misma que atendiendo a que los resultados del estudio demuestran que existen deficiencias en las competencias laborales de los colaboradores en sus tres dimensiones (actitud, conocimiento y habilidades). Este aporte está sustentado en las teorías de Martha Alles (2016), Ángel Olaz (2018) y Sergio Naumov (2018), quienes coinciden que para robustecer la Gestión del Talento humano es necesario enfocarse en el desarrollo de sus competencias, basados en los pilares: selección, desempeño y desarrollo. Abordando las competencias específicas (disciplinares, profesionales, académicas) y las transversales (instrumentales, personales, sistémicas). Esto procesos incluye además identificar a la gente clave, elaborar un plan de capacitación, implementar el plan de desarrollo y capacitación. No solo se debe atender el campo profesional del recurso humano, sino que además, sus aspiraciones y motivaciones.

Cabe señalar, que el aporte está comprendida en cinco fases, tiempo de ejecución es de 09 meses, capacitaciones teóricos – prácticos, implementación de logística específicamente en tecnología digital y permite la retroalimentación.

1.6.Hipótesis.

1.6.1 Hipótesis.

Si se aplica una estrategia de desarrollo del talento humano administrativo, que tenga en cuenta la gestión de los procesos organizacionales, entonces se pueden mejorar los niveles de competencias laborales en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A

1.6.2 Variables, Operacionalización.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Estrategia de desarrollo del talento humano administrativo

Naumov (2018) plasma que la estrategia es el compendio de acciones y guía concebidas para las buenas decisiones y los mejores resultados viables. La estrategia de desarrollo del talento humano es parte de la gestión del talento humano dentro de una organización y cuya finalidad es captar, desarrollar, motivar para así poder retener a los asalariados.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Competencia laboral

Pérez (2017) en su estudio sobre competencias citando a Spencer y Spencer (1993) comprende a los comportamientos, conocimientos, estado emocional y destrezas dentro del trabajo.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El proceso de Operacionalización de las variables sustentado en las bases teóricas comprende de tres dimensiones: conocimiento, habilidades, actitudes. El estudio ha considerado como indicadores 15 competencias más requeridas por las organizaciones modernas. **(Ver anexo 02)**

1.7.Objetivos

1.7.1 Objetivos General

Elaborar una estrategia de desarrollo del Talento Humano Administrativo para mejorar los niveles de competencias laborales en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A

1.7.2 Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el proceso de desarrollo del talento humano administrativo.
2. Caracterizar las tendencias históricas del proceso de desarrollo del talento humano administrativo.

3. Diagnosticar el estado actual de las competencias laborales en la empresa materia de investigación.
4. Diseñar la estrategia de desarrollo del talento humano en la empresa agroindustrial.
5. Validar por criterio de tres especialistas la estrategia presentada.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

El diseño de investigación es cuasi experimental, puesto que durante el estudio no se ha manipulado las variables contenidas, se ha observado el fenómeno sin distorsión alguna y sin influir en ellas. (Hernández, R. Et al. 2014:152).

2.1.2.- Diseño de investigación

Se enmarcó dentro del diseño “*Descriptivo*”, por cuanto se describen las características de la realidad situacional y estudia la relación de las variables contempladas en la investigación, para dar solución a problemas fundamentales y al mismo tiempo generar un conocimiento científico. Giler, J. (2015: 01).

2.2. Población y muestra.

Población:

La población es el talento humano administrativo de la empresa agroindustrial Tumán, cuyas oficinas principales están en la ciudad del mismo nombre. Está conformada por 40 trabajadores, cuya mayoría son residentes del distrito, estando distribuidas en el distrito de origen y otros distritos aledaños de la región (Pomalca, Zaña, Chongoyape, Pátapo, Pucalá). Es una empresa dedicada al cultivo de la planta caña de azúcar y al proceso del azúcar industrial y derivados: azúcar rubia, azúcar blanca, alcohol y melaza.

Muestra:

Es no probabilística: Intencional o por conveniencia.

La muestra lo componen 27 trabajadores del área administrativo de la Oficina principal ubicada en la ex –casa Cooperativa en la ciudad de Tumán. Abarca las oficinas de Recursos Humanos, Contabilidad, Estadística-seguridad, Beneficios Sociales, Departamento Pymes y, Conserjería.

Criterios de inclusión

- Colaboradores permanentes y/o estables
- Jefes de áreas

Criterios de exclusión

- Personal de la Gerencia General
- Personal de la Gerencia de Finanzas

Se ha excluido la Gerencia General y la Gerencia de Finanzas (13) por no tener acceso debido a que son gerencias claves y de mayor reserva dentro de la empresa agroindustrial.

2.3. Técnicas e instrumentos de recojo de datos, validez y confiabilidad.

Métodos teóricos

Histórico-lógico, vinculado al conocimiento en cuanto a la evolución histórica del proceso de desarrollo del talento humano administrativo.

Análisis- síntesis: Para todo el estudio del proceso de desarrollo del personal administrativo.

Inducción-deducción: Es el razonamiento que, parte de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, permite el estudio de leyes, concepciones, teorías.

Abstracción-concreción: Considerando los compendios teóricos en las corrientes del proceso de desarrollo del personal capaz.

Hipotético-deductivo: La investigación define una hipótesis con sus variables que son operacionalizadas.

Sistémico estructural: Para estructurar el aporte práctico.

Técnicas:

En la presente investigación se aplicó dos técnicas a saber, la encuesta y la observación, las mismas que dieron beneficio para la cogida de datos. A través de la observación se procedió a recoger información in situ, permitiendo conocer directamente las manifestaciones que envuelve al problema principal materia de estudio en la empresa agroindustrial. Así mismo, con la encuesta mediante la utilización del instrumento cuestionario estructurado, se recolectó información referente al desarrollo del talento humano que labora en la agroindustrial Tumán

S.A.A., tomando como base el cuestionario estructurado elaborado por Martha Alles sobre grados de competencias.

Escala de grado de competencias

Autor: Elaborado por el autor a partir de Martha Alles (2016).

Significación: Se trata de una escala independiente que evalúa el grado de competencias de los colaboradores dentro del entorno de su organización.

Valores otorgados: Los valores otorgados son del 1 al 5, donde 1 es mínimo, 2 es regular, el 3 es bien o muy bien, 4 es excelente.

Ítems: Está conformado por 20 ítems, de las cuales 15 son exclusivamente competencias laborales.

Dimensiones: Está conformada por 03 dimensiones de competencias.

- Actitud
- Conocimiento
- Habilidad

2.4.Procedimientos de análisis de datos.

Para el tratamiento de datos se ha empleado la herramienta estadística SPSS IBM22, el cual permite utilizar acertadamente la prueba de confiabilidad, la contrastación de la hipótesis, presentar tablas y gráficos producto de los instrumentos aplicados y analizados, así como facilita la interpretación de las mismas. Así mismo se emplea el excel como medio auxiliar para la tabulación de datos.

2.5.Criterios éticos

Valor científico o social: La presente investigación posee un gran valor científico/social porque propuso una estrategia de desarrollo para mejorar los niveles de competencia en los asalariados administrativos de la oficina principal en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A.

Validez científica: Este estudio presenta un riguroso desarrollo de la metodología en la investigación y que ha obtenido resultados válidos.

Selección equitativa de los sujetos: El talento humano administrativo que conforma la Muestra, han sido considerados siguiendo los objetivos planteados, describiendo las causales de inclusión y exclusión.

Revisores independientes: Se contó con personas autorizadas independientes al estudio, quienes ayudaron de manera profesional para evitar las distorsiones en el diseño.

Consentimiento informado: Los valores, creencias e intereses de los encuestados no se vieron afectadas, lo que ha conllevado asegurar su participación con buena disposición. La información que se les dio fue honesta y se le explicó el objetivo de la misma.

Respeto a los participantes: Durante el desarrollo del estudio se ha demostrado respeto por los participantes, y en ningún momento se les presionó de alguna forma. Ellos demostraron autonomía a la hora de participar en la Encuesta.

No plagiar: El presente estudio ha sido cuidadosamente revisada para no caer en el mal hábito del plagio.

2.6. Criterios de Rigor científico.

Veracidad: Que la interpretación de los resultados obtenidos sean acordes a la verdad.

Aplicabilidad: Que los resultados del estudio no son generalizados sino transferibles, es decir estos resultados se pueden transferir a otros contextos.

Consistencia: Existe un alto grado de confianza de que el presente estudio se pueda repetir o replicar igual o similarmente.

Neutralidad: Los resultados del estudio es reflejo fiel de las descripciones dadas por los participantes en la encuesta.

Adecuación teórico-epistemológica: Se ha contrastado el problema con las teorías existentes.

III. RESULTADOS

3.1.Resultados en Tablas y Figuras

Se caracterizó el estado actual del proceso de desarrollo del talento humano administrativo, para lo cual se utilizaron dos técnicas con sus respectivos instrumentos:

La observación, esta técnica permitió que se recogiera información veraz y confiable, ya que con el instrumento guía de observación, se pudo determinar varias de las manifestaciones que llevaron a formular el problema de estudio.

La encuesta, técnica que a través del instrumento cuestionario estructurado, se logró caracterizar el estado actual del proceso de las competencias del talento humano administrativo en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A.

Tabla 1

Validación del instrumento por alfa de Cronbach

Tabla 1. Validación del instrumento por alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	15

El resultado del alfa de cronbach es de 0,955 y muestra la confiabilidad del constructo. *Fuente:* Elaborado por el autor

Tabla 2

Edad en años

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	34	2	7,4	7,4	7,4
	36	1	3,7	3,7	11,1
	38	4	14,8	14,8	25,9
	40	2	7,4	7,4	33,3
	42	1	3,7	3,7	37,0
	45	1	3,7	3,7	40,7
	46	3	11,1	11,1	51,9
	47	1	3,7	3,7	55,6
	49	2	7,4	7,4	63,0
	53	1	3,7	3,7	66,7
	57	1	3,7	3,7	70,4
	60	1	3,7	3,7	74,1
	61	1	3,7	3,7	77,8
	63	2	7,4	7,4	85,2
	64	2	7,4	7,4	92,6
	66	1	3,7	3,7	96,3
	69	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra las edades del personal administrativo en la agroindustrial. *Fuente:* Elaborado por el autor

Tabla 3

Grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Secundaria	14	51,9	51,9	51,9
	Técnico	10	37,0	37,0	88,9
	Universitario	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra el grado de instrucción del personal administrativo en la agroindustrial. *Fuente:* Elaborado por el autor

Tabla 4

Sección de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	RR,HH	5	18,5	18,5	18,5
	Estadística	2	7,4	7,4	25,9
	Indemnizaciones y Beneficios sociales	9	33,3	33,3	59,3
	Pymes	4	14,8	14,8	74,1
	Contabilidad	5	18,5	18,5	92,6
	Conserjería	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra las secciones de trabajo a las que pertenecen el personal administrativo encuestado. *Fuente:* Elaborado por el autor

Tabla 5

Tiempo que laboran

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	4	2	7,4	7,4	7,4
	5	1	3,7	3,7	11,1
	7	1	3,7	3,7	14,8
	10	1	3,7	3,7	18,5
	12	1	3,7	3,7	22,2
	15	1	3,7	3,7	25,9
	19	1	3,7	3,7	29,6
	21	1	3,7	3,7	33,3
	23	1	3,7	3,7	37,0
	25	4	14,8	14,8	51,9
	29	1	3,7	3,7	55,6
	30	2	7,4	7,4	63,0
	31	1	3,7	3,7	66,7
	32	2	7,4	7,4	74,1
	33	1	3,7	3,7	77,8
	34	1	3,7	3,7	81,5
	38	1	3,7	3,7	85,2
	42	1	3,7	3,7	88,9
	48	1	3,7	3,7	92,6
	52	1	3,7	3,7	96,3
	61	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra el tiempo que vienen laborando los encuestados dentro de la empresa. Fuente: Elaborado por el autor

Dimensión 1: ACTITUD

Tabla 6

Adaptabilidad y flexibilidad

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	1	3,7	3,7	3,7
	Regular	6	22,2	22,2	25,9
	Muy bien	13	48,1	48,1	74,1
	Máximo	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia adaptabilidad y flexibilidad en la dimensión actitud. Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 7

Colaboración

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	11	40,7	40,7	40,7
	Regular	8	29,6	29,6	70,4
	Muy bien	3	11,1	11,1	81,5
	Máximo	5	18,5	18,5	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia colaboración en la dimensión actitud. Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 8

Motivador

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	6	22,2	22,2	22,2
	Regular	6	22,2	22,2	44,4
	Muy bien	8	29,6	29,6	74,1
	Máximo	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia de motivador en la dimensión actitud. Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 9

Orientación a los resultados

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Regular	4	14,8	14,8	14,8
	Muy bien	15	55,6	55,6	70,4
	Máximo	8	29,6	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia de orientación a los resultados en la dimensión actitud. Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 10

Comunicador eficaz

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Regular	7	25,9	25,9	25,9
	Muy bien	13	48,1	48,1	74,1
	Máximo	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia comunicador eficaz en la dimensión actitud.
Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 11

Aprendizaje continuo

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	7	25,9	25,9	25,9
	Regular	8	29,6	29,6	55,6
	Muy bien	10	37,0	37,0	92,6
	Máximo	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia aprendizaje continuo en la dimensión actitud.
Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 12

Confianza en sí mismo.

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Regular	3	11,1	11,1	11,1
	Muy bien	12	44,4	44,4	55,6
	Máximo	12	44,4	44,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia confianza en sí mismo en la dimensión actitud.
Fuente: Elaborado por el autor

Dimensión 2: CONOCIMIENTO

Tabla 13

Calidad de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Regular	7	25,9	25,9	25,9
	Muy bien	13	48,1	48,1	74,1
	Máximo	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia calidad de trabajo en la dimensión conocimiento.
Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 14

Profundidad en el conocimiento de los productos

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	6	22,2	22,2	22,2
	Regular	6	22,2	22,2	44,4
	Muy bien	14	51,9	51,9	96,3
	Máximo	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla pauta los resultados de evaluar la competencia profundidad en el conocimiento de los productos en la dimensión conocimiento. Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 15

Capacidad de Planificación y de Organización

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	11	40,7	40,7	40,7
	Regular	3	11,1	11,1	51,9
	Muy bien	9	33,3	33,3	85,2
	Máximo	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla pauta los resultados de evaluar la competencia capacidad de planificación y de organización en la dimensión conocimiento. Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 16

Conocimiento de la Industria y del Mercado

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	7	25,9	25,9	25,9
	Regular	9	33,3	33,3	59,3
	Muy bien	8	29,6	29,6	88,9
	Máximo	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla pauta los resultados de evaluar la competencia conocimiento de la industria y del mercado en la dimensión conocimiento. Fuente: Elaborado por el autor

Dimensión 3: HABILIDAD

Tabla 17

Habilidad analítica

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	8	29,6	29,6	29,6
	Regular	5	18,5	18,5	48,1
	Muy bien	10	37,0	37,0	85,2
	Máximo	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia habilidad analítica en la dimensión habilidad. Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 18

Iniciativa – Autonomía

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	4	14,8	14,8	14,8
	Regular	7	25,9	25,9	40,7
	Muy bien	12	44,4	44,4	85,2
	Máximo	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia iniciativa-autonomía en la dimensión habilidad.
Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 19

Credibilidad Técnica

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	9	33,3	33,3	33,3
	Regular	7	25,9	25,9	59,3
	Muy bien	8	29,6	29,6	88,9
	Máximo	3	11,1	11,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia credibilidad técnica en la dimensión habilidad.
Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 20

Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Mínimo	6	22,2	22,2	22,2
	Regular	2	7,4	7,4	29,6
	Muy bien	12	44,4	44,4	74,1
	Máximo	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

La tabla muestra los resultados de evaluar la competencia trabajo en equipo de la dimensión habilidad.
Fuente: Elaborado por el autor

3.2. Discusión de resultados

Tomando en cuenta los hallazgos, damos por acierto la hipótesis que establece una estrategia para el desarrollo del talento humano administrativo para mejorar los niveles de competencias en la Empresa Agroindustrial Tumán.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Alles (2016) y Olaz (2019) en cuanto a competencia y estrategia, quienes expresan que para desarrollar las competencias del talento humano hace falta de una estrategia basada en tres pilares: Selección, Desempeño y Desarrollo. Este estudio concuerda con lo señalado, pero se ha enfocado en el pilar Desarrollo.

Queda en evidencia, que existe deficiencias en varias de las competencias del talento humano administrativo, creando la necesidad de una estrategia de desarrollo para las mismas.

Por consiguiente, lo que afirma Alles (2016) en cuanto al adelanto de las competencias, plantea una estrategia que suplica la creación de un Diccionario de competencias propias de la organización, talleres de reflexión e involucramiento de los directivos. Este estudio concuerda con lo señalado.

En tal sentido, el estudio arrojó que el talento humano administrativo en la empresa agroindustrial presenta deficientes competencias en las 3 dimensiones: actitud, conocimiento, habilidad. Consecuentemente, Alles (2015) plantea tres grupos de competencias: competencias cardinales, competencias gerenciales y competencias específicas por áreas; utiliza cuatro grados de medición de competencias: Necesidad de desarrollo, Competente, Altamente competente y Modelo de Rol. Hace referencia a desarrollar las competencias que presenta deficiencias, dando énfasis a aquellas que son más utilizadas en gestión por competencias. Mientras Bermejo (2017) afirma que establecer competencias definidas en la Unidad de trabajo mejora la organización del trabajo, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. En tanto, Cejas (2017) sostiene que desarrollar las competencias es fundamental en la gestión de recursos humanos para mejorar las relaciones laborales y aportar al éxito de las organizaciones. Este estudio concuerda con lo que los autores manifiestan.

En la tabla 1 muestra que la presente encuesta se ha sometido al análisis estadístico de confiabilidad para determinar su validez. Según lo arrojado por el análisis, da un grado de 0,995 de confiabilidad muy cercano al 1 y por tanto, cuando un coeficiente alfa $> 0,9$ es considerado excelente y muy fiable. (George & Mallery, 2003) (p. 231).

En la tabla 2 se puede apreciar que la edad mínima de los trabajadores encuestados es de 34 años representando un 7,4% y se observa que un 63,0% de los trabajadores presenta hasta 49 años de edad. El 37,0% del total de trabajadores tiene una edad avanzada en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A. con edades que abarcan desde 50 – 69 años.

En la tabla 3 muestra que el 51,9% de los encuestados tienen preparación secundaria, en tanto el 37,0% de los trabajadores cuentan con grado de instrucción técnico. Cabe resaltar que solo un 11,1% de los encuestados cuentan con grado de instrucción universitario.

En la tabla 4 muestra la sección de trabajo con más personal dentro de la Oficina principal en la empresa agroindustrial Tumán lo constituye “Indemnizaciones y Beneficios” con un 33,3% y seguidas por “RR.HH” y “Contabilidad” con un 18,5% cada una. La sección “Pymes” representa el 14,8% y finalmente “Estadística” y “Conserjería” con un 7,4% cada una.

En la tabla 5 podemos apreciar que el 33,3% de los encuestados tienen menos de 23 años de servicios en la empresa agroindustrial. Mientras, que el 63,0% de los colaboradores tienen ≥ 30 años de servicios, cumpliendo con el requisito mínimo necesario para su jubilación.

En la tabla 6 los resultados después de tabular estadísticamente la competencia adaptabilidad y flexibilidad del personal de la oficina principal en la agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 3,7% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 22,2% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 48,1% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 25,9% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Guardando relación con los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la adaptabilidad – flexibilidad es una competencia que envuelve a todo el personal de la organización, permitiendo comprender y valorar diferentes situaciones que surgen dentro y en el entorno de la organización. La capacidad de esta competencia es adaptarse a los cambios bruscos en el área de trabajo o en la organización; esto requiere la flexibilidad para cambiar nuestros paradigmas de trabajo acorde a los cambios necesarios para poder permanecer siempre eficientes. Si los trabajadores no se adaptan con facilidad a los cambios del entorno que sufre la organización, afectará considerablemente la productividad, el clima organizacional y el compromiso con la institución. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 74% de grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada altamente competente.

En la tabla 7 muestra que después de tabular estadísticamente la colaboración del talento humano de la oficina principal en la agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 40,7% de los

encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 29,6% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 11,1% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 18,5% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Guardando relación con los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la colaboración consiste en prestar apoyo a los compañeros de trabajo y también a los pares de otras áreas, atendiendo a sus insuficiencias y requerimientos, para solucionar problemas o dudas aún sin que se les pidan. El talento humano que emplea la colaboración, actúa como facilitador para el éxito de los objetivos en el trabajo, a la vez que va creando fuertes relaciones basadas en la confianza. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 70,4% debajo de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada insuficientemente competente.

En la tabla 8 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia de motivador del talento trabajador de la oficina principal en la agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 22,2% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 22,2% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 29,6% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 25,9% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo comparado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la motivación es una competencia que envuelve la motivación en la propia tarea, la motivación en la conducción de un equipo de trabajo, contagiar motivación a sus compañeros para alcanzar objetivos organizacionales. La capacidad de esta competencia es hacer que otros acepten de forma voluntaria y con afán el cumplimiento de las tareas e involucrarlos con los objetivos organizacionales. La medición de la competencia es la indicación

por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 44,4% debajo de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada regularmente competente.

En la tabla 9 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia de Orientación a los resultados del talento humano de la oficina principal en la empresa agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 0% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 14,8% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 55,6% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 29,6% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo comparado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la orientación a los resultados es una competencia que guía los procedimientos propios y/o de otros hacia el alcance de metas o logros, superando los patrones establecidos. La capacidad de esta competencia es lograr las mejoras óptimas de las tareas y elevar los niveles de calidad en el trabajo. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 85,2% de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada altamente competente.

En la tabla 10 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia de comunicador eficaz del recurso humano de la oficina principal en la agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 0% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 25,9% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 48,1% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados.

Mientras que, un 25,9% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo comparado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la comunicación eficaz es una competencia que implica saber escuchar y entender al otro, con la sana intención de transmitir información clara y en tiempo oportuno. La capacidad de esta competencia es comprender las órdenes que le expresan sus superiores, reforzar la comunicación informal y formal con sus compañeros, además de mantener siempre abiertas los canales de comunicación. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 74,1% de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada altamente competente.

En la tabla 11 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia aprendizaje continuo del asalariado de la oficina principal en la empresa agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 25,9% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 29,6% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 37,0% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 7,4% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo cotejado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que el aprendizaje continuo es una competencia que implica desarrollar los conocimientos y competencias propias para elevar los niveles hacia la excelencia. La capacidad de esta competencia comprende el autodesarrollo, mejorando los niveles cognoscitivos, habilidades y actitudes. Conlleva la utilización de tecnologías, medios y herramientas potenciales. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 55,6% debajo de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada insuficientemente competente.

En la tabla 12 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia confianza en sí mismo del personal de la oficina principal en la agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 0% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 11,1% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 44,4% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 44,4% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo cotejado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la confianza en sí mismo consiste en actuar con serenidad, valor, seguridad, entusiasmo constancia a fin de alcanzar los objetivos que son retadores. La capacidad de esta competencia es aceptar los retos que envuelve el trabajo y los afronta con total seguridad de lograrlo, haciéndolo con entusiasmo y dedicación, a la vez que siempre se mantiene sereno. A esta competencia también se le denomina temple y dinamismo. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 88,8% de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada altamente competente.

En la tabla 13 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia calidad de trabajo de los laboriosos de la oficina principal en la agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan en la dimensión conocimiento. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 0% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 25,9% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 48,1% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 25,9% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo cotejado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que calidad de trabajo es la capacidad del talento humano para optimizar los recursos disponibles en la consecución de una tarea asignada. Conlleva a dar soluciones a diversas situaciones que se presenta

en el área de trabajo, buscando mejorarlo. La capacidad de esta competencia radica en la mejora continua empleando los recursos disponibles. Siempre alcanzan sus metas u objetivos que les fueron confiados. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 74,1% de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada altamente competente.

En la tabla 14 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia profundidad en el conocimiento de los productos del talento humano de la oficina principal en la empresa agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 22,2% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 22,2% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 51,9% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 3,7% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo cotejado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que profundidad en los conocimientos del producto es la capacidad que tiene el talento humano de conocer a profundidad el proceso total del producto, así como sus características, para presentar propuestas de mejoras o darle valor agregado. La capacidad de esta competencia es conocer a ciencia cierta el producto o servicio de su organización para adelantarse a las observaciones que los clientes puedan presentar. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 44,4% debajo de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada regularmente competente.

En la tabla 15 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia capacidad de planificación y de organización de los asalariados de la Oficina principal en la empresa agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 40,7% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 11,1% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 33,3% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 14,8% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo cotejado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la competencia de capacidad de planificación y de organización viene a ser la suficiencia de plasmar eficazmente las metas acorde a las prioridades de su área o la organización, y especificar detalladamente los ciclos, faenas, plazos y también comprende los recursos demandados para el éxito de los objetivos. La capacidad de esta competencia es ser muy organizados para poder plasmar en un plan, como se va a realizar el fiel cumplimiento de metas y objetivos de sección, área o de la organización en su conjunto. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 51,9% debajo de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada insuficientemente competente.

En la tabla 16 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia conocimiento de la industria y del mercado que tiene el talento humano de la oficina principal en la empresa agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 25,9% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 33,3% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 29,6% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 11,1% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo cotejado los

resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la competencia conocimiento tanto de la industria como la del mercado encierra vislumbrar la posición de la organización y las insuficiencias de los clientes. La fuerza de esta competencia es avizorar cómo va la trayectoria del mercado, el ingreso de nuevas empresas al mercado, y conocer el análisis foda exhaustivo de la empresa. Además, debe a conocer a fondo el comportamiento de los clientes para evaluar adaptaciones para satisfacer sus requerimientos; tanto nacional como internacional. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 59,3% debajo de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada insuficientemente competente.

La tabla 17 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia habilidad analítica al grupo humano de la oficina principal en la empresa agroindustrial en la dimensión habilidad, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 29,6% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 18,5% de los encuestaron manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 37,0% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 14,8% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo cotejado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la competencia habilidad analítica atiende a comprender una situación o problema, logran descomponerlas en sus partes y organizarlas sistemáticamente. La capacidad de esta competencia comprende a fondo una situación o hecho suscitado, así como sus interrelaciones. El talento humano con esta competencia desarrolla cursos de acciones para impedir que el hecho se agrave y planifica los pasos a seguir. Esta competencia es llamada también pensamiento analítico. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 48,1% debajo de los grados aceptables

requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada regularmente competente.

En la tabla 18 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia Iniciativa - Autonomía del grupo humano de la Oficina principal en la empresa agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 14,8% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 25,9% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 44,4% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 14,8% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Habiendo cotejado los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la competencia iniciativa - autonomía es actuar con efectividad a los problemas ideando soluciones, decididamente y con autónomo criterio. La capacidad de esta competencia comprende la capacidad para anticiparse a los problemas o necesidades futuras, saber resolverlos sin necesidad de que se les indique o guíe en el asunto. Saben implementar soluciones y actúan siempre con responsabilidad. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 59,3% de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada altamente competente.

En la tabla 19 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia credibilidad técnica del talento humano de la oficina principal en la agroindustrial, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 33,3% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 25,9% de los encuestados manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 29,6% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 11,1% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Guardando relación con los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la competencia credibilidad técnica es tiene que

ver con realizar con precisión las tareas o responsabilidades, mejorando los estándares fijados. Resuelven problemas de gran complejidad. La capacidad de esta competencia es responder efectivamente a los problemas complejos que surgen en el trabajo, haciéndolo de manera muy profesional y precisión. Lo convierte en el referente ante sus compañeros y es siempre consultado para las tomas de decisiones. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 59,3% debajo de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada insuficientemente competente.

En la Tabla 20 muestra que después de tabular estadísticamente la competencia trabajo en equipo del talento humano de la oficina principal en la empresa de estudio, se pueden comparar los grados o niveles de competencia que presentan. Estos grados tienen cuatro valores: mínimo; regular; muy bien; máximo. El 22,2% de los encuestados presenta un grado mínimo en el desarrollo de esta competencia. En tanto, el 7,4% de los encuestaron manifestaron un grado regular en el desarrollo de la competencia. Un 44,4% del personal laboral ha desarrollado muy bien esta competencia, según los resultados tabulados. Mientras que, un 25,9% de los trabajadores afirmaron tener un grado máximo desarrollado esta competencia. Guardando relación con los resultados anteriores Martha Alles (2015), afirma que la competencia trabajo en equipo tiene que ver con colaborar con los demás, integrando grupos de trabajo dentro del área y además conformándola con otras áreas diferentes con el sano interés de alcanzar la estrategia organizacional. La capacidad de esta competencia es responder eficazmente mediante la integración con otros compañeros en equipos que alcanzan la profesionalidad de la tarea, enriquecer las estrategias y fomentar la cooperación. La medición de la competencia es la indicación por grados de nivel, según los parámetros establecidos. Estos pueden variar desde máximo, muy bien, regular, mínimo. Por tanto, al obtener un puntaje total de 70,4% de los grados aceptables requeridos hoy en la industria, el talento humano administrativo de la oficina principal en la empresa agroindustrial es considerada altamente competente.

3.3. Aporte práctico

Estrategia de desarrollo del Talento Humano Administrativo para mejorar los niveles de competencias laborales en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A.

3.3.1. Fundamentación del aporte práctico.

El alcance del aporte es de aplicación al talento humano administrativo y puede ser aplicado en diversas organizaciones dentro del ámbito nacional por tener similitud de sus realidades. Este estudio partió de la necesidad de ofrecer una respuesta inmediata debido a que la empresa agroindustrial no ha realizado estudio alguno al respecto, para solucionar los bajos niveles de competencias en el talento humano. Se señala que el desinterés de los altos directivos, los malos manejos económicos, inexistente plan de capacitación y actualización profesional, desactualización de las TIC, y el grado de instrucción de educación básica de los trabajadores; han contribuido a la existencia del problema.

Los autores Olaz (2018) y Alles (2015 y 2016) han abordado el proceso de las competencias laborales así como su dinámica, planteando modelos para el desarrollo de las mismas, fortaleciendo de esta manera la gestión de recursos humanos.

Naumov (2018), afirma que para fortalecer la citada gestión es necesario enfocarse en el desarrollo de sus competencias, basados en los pilares: selección, desempeño y desarrollo; abordando las competencias específicas (disciplinarias, profesionales, académicas) y las transversales (instrumentales, personales, sistémicas). He indica que este proceso envuelve identificar a la gente clave, proveer un plan de capacitación, implementar el plan de desarrollo y capacitación; y que además se debe atender el campo profesional del recurso humano y el campo personal: sus aspiraciones y motivaciones.

Diagnostico

La aplicación de la observación y la encuesta permitió a través de un análisis determinar que el talento humano de la agroindustrial se ve limitado en sus niveles de competencias por las siguientes apreciaciones:

- La comunicación Jefatura y Subordinados son deficiente, habiendo problemas en el cumplimiento de las órdenes en cuanto a tiempo y calidad, según ítem 6 y 7 (guía de observación).
- La mayoría del personal que labora solo cuenta con grado de instrucción secundaria, según tabla 3.
- Carencia de un plan de capacitación y actualización especializada en Office y manejo de las TIC, según ítem 2 y 4 (guía de observación)
- Desactualización de los equipos de cómputo y desactualización del software para el procesamiento de la información, según ítem 5 (guía de observación)
- Deficiencia en varias de las competencias del talento humano en las tres dimensiones: actitud, conocimiento, habilidad. Tal como nos las muestran las tablas 7, 8, 11, 15, 16, 17, 18.

Objetivo general

Elevar los niveles de competencias laborales del talento humano administrativo en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A., teniendo en cuenta el proceso de desarrollo del talento humano.

Planeación estratégica

La estrategia plasmada permite mejorar los niveles de competencia en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A., está estructurada de la siguiente forma:

PRIMERA FASE	:	Coordinaciones generales
SEGUNDA FASE	:	Diccionario, difusión y sensibilización
TERCERA FASE	:	Capacitación y/o especialización
CUARTA FASE	:	Implementación de logística
QUINTA FASE	:	Post evaluación y retroalimentación

3.3.2. Construcción del aporte práctico

El aporte práctico se basa en el pilar **Desarrollo** del talento humano y comprende acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos.

Tabla 21. Primera fase: Coordinaciones generales (02 meses)

N°	Acciones	Descripción
1	Presentación de la propuesta en general	Reunión con el Gerente RR. HH, Gerente General y/o Adm., Judiciales para exponer la propuesta en conjunto.
2	Aprobación de la propuesta	Contando con el VB° de la alta Dirección, se recibe la Autorización formal vía documento.
3	Reunión de coordinación con Gerencia de RR.HH. y de Logística	Se coordina de manera detallada la ejecución de la propuesta según las fases establecidas y el debido presupuesto.
4	Acceso a información organizacional	Se recoge el Plan estratégico de la organización y el número de empleados derivados en áreas.
5	Reunión de coordinación con Jefaturas	Para recoger nuevos detalles del diagnóstico del desarrollo del talento humano a su cargo.

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 22. Segunda fase: Diccionario, difusión y sensibilización (02 meses)

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Creación del diccionario de competencias que requiere la empresa	Reunión con el Gerente de RR.HH. y demás Jefaturas para elaborar el diccionario con las competencias más requeridas.	Gerencia RR.HH. Jefaturas de otras áreas	Diccionario de competencias
2	Asignaciones requeridas de competencias por puesto de trabajo	Con jerárquicos mencionados, se asigna las competencias que demanda cada puesto de trabajo basada en el Cuadro implementación Competencias del estudio.	Gerencia RR.HH.	Manual de asignación de competencias
3	Difusión del modelo y sensibilización	Taller de difusión del modelo y de sensibilización dirigido a los trabajadores administrativos.	Gerencia RR.HH	Taller

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 23. Tercera fase: Capacitación y/o especialización (03 meses)

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Cursos de desarrollo de habilidades blandas	Curso taller para desarrollar habilidades blandas: comunicación eficaz, motivación, espíritu colaborativo, adaptabilidad-flex, aprendizaje continuo.	Gerencia RR.HH.	Curso taller
2	Cursos de actualización en Conocimientos	Curso taller de Planificación y Proceso del azúcar y exportación.	Gerencia RR.HH.	Cursos
3	Cursos desarrollo de habilidades analíticas	Curso de análisis de la información, elaboración de proyectos de mejoras de labores.	Gerencia RR.HH	Curso taller

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 24. Cuarta fase: Implementación de logística (02 meses)

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Implementación de PC de alta generación	Adquisición de PC de última generación para el soporte de procesamiento de datos.	Gerencia de Finanzas, Área de logística	Factura
2	Actualización sistémica de software	Adquisición de software avanzado para la sistematización de la información en tiempo real.	Gerencia de Finanzas, Área de logística	Factura
3	Provisión de logística de útiles de oficina	Dotar de útiles de oficina para la mejor realización de las tareas y documentación.	Gerencia de Finanzas, Área de logística	Pecosa

Fuente: Elaborado por el autor

* Esta fase va a la par con la anterior en cuanto a tiempo de ejecución se refiere.

Tabla 25. Quinta fase: Post evaluación y retroalimentación (02 meses)

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Post evaluación de las competencias	Se hace una post evaluación de competencias mediante reporte de RR.HH.	Gerencia de RR.HH.	Focus group
2	Retroalimentación y propuesta de mejora	Para lograr fortalecer las debilidades aún no superadas, a través de expertos (interno/externo).	Gerencia de RR.HH.	Informe de resultados

Fuente: Elaborado por el autor

Instrumentación de la estrategia de desarrollo del talento humano para mejorar los niveles de competencias en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A.

Primera Fase: Abarca dos meses, dando inicio a las coordinaciones generales con la alta dirección, principalmente el gerente de RR.HH. como protagonista principal en la ejecución de las actividades señaladas.

Segunda Fase: En esta fase de dos meses se comienza a determinar las competencias más requeridas para la organización, logrando confeccionar un diccionario propio de competencias, su difusión y sensibilización ante los trabajadores. Se adopta las 15 competencias materia de esta investigación.

COMPETENCIAS EVALUADAS A IMPLEMENTAR		
D. ACTITUD	D. CONOCIMIENTO	D. HABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad y flexibilidad Colaboración Motivador Orientación a resultados Comunicador eficaz Aprendizaje continuo Confianza en si mismo 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de trabajo Profundidad en el conocimiento de los productos Capacidad de Planificación y de organización Conocimiento de la industria y del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad analítica Iniciativa - autonomía Credibilidad técnica Trabajo en equipo

Figura 2. Competencias evaluadas a implementar

Fuente: elaborada por el autor.

Tercera Fase: Esta fase comprende una serie de cursos y talleres para desarrollar competencias relacionadas a las dimensiones: actitud, conocimiento y habilidad. Es dirigido a todo el personal administrativo y dura 03 meses. En el primer mes se ejecuta 03 talleres en habilidades blandas: el taller de comunicación eficaz; el taller de la motivación, espíritu colaborativo, y por último el taller respectivamente adaptabilidad-flexibilidad, y aprendizaje continuo. En el segundo mes se ejecuta 03 talleres: 02 talleres de Planificación y organización, el taller proceso del azúcar y exportación. En el tercer mes ejecuta 02 talleres: herramientas de análisis de la información, y el taller elaboración de proyectos de mejoras de labores en el área de trabajo.

Cuarta Fase: La implementación de logística tanto de PC, como software y útiles de oficina se darán inicio conjuntamente con la tercera fase.

Quinta Fase: Como última fase se hará una post evaluación al personal mediante los reportes de la gerencia de RR. HH para determinar en los colaboradores: aumento de producción en el área de trabajo, grado de participación, eficiencia de sus reportes, grado de comunicación, dominio de las TIC. Luego se procederá a una retroalimentación si los resultados lo requieren, a través de un coaching (externo) o un mentoring (interno).

Presupuesto de la estrategia de desarrollo del talento humano

Tabla 26. Presupuesto de la Primera fase: Coordinaciones generales

PRIMERA FASE					
N°	Actividad	Recurso	Costo Unitario	Cantidad	C. Total
1	Presentación de la propuesta	Impresiones	0.30	30	9.00
		Empastado	20.00	01	20.00
		Total S/.			29.00

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 27. Presupuesto de la Segunda fase: Diccionario, difusión y sensibilización

SEGUNDA FASE					
N°	Actividad	Recurso	Costo Unitario	Cantidad	C. Total
1	Diccionario de competencias	Experto refrigerio	1000.00	01	1000.00
			100.00	01	100.00
2	Asignación de competencias al Puesto de trabajo	Experto refrigerio	1500.00	01	1500.00
			300.00	01	300.00
3	Taller de difusión y sensibilización	Capacitador refrigerio	1000.00	01	1000.00
			500.00	01	500.00
		Total S/.			4400.00

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 28. Presupuesto de la Tercera fase: Capacitación y/o especialización

TERCERA FASE					
N°	Actividad	Recurso	Costo Unitario	Cantidad	C. Total
1	Curso taller habilidades blandas	Capacitador refrigerio	1000.00	03	3000.00
			500.00	03	1500.00
2	Curso actualización procesos, organización planificación	Capacitador refrigerio	1500.00	03	4500.00
			500.00	03	1500.00
3	Curso en habilidades analíticas e iniciativa	Capacitador refrigerio	1500.00	02	3000.00
			500.00	02	1000.00
		Total			14500.00

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 29. Presupuesto de la Cuarta fase: Implementación de logística

CUARTA FASE					
N°	Actividad	Recurso	Costo Unitario	Cantidad	C. Total
1	Implementación de PC	PC de alta capacidad	7000.00	10	70000.00
2	Actualización de software	Software sistémicos	5000.00	03	15000.00
3	Provisión de útiles de oficina	Útiles de oficina	7000.00	01	7000.00
		Total S/.			92000.00

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 30. Presupuesto de la Quinta fase: Post evaluación y retroalimentación

QUINTA FASE					
N°	Actividad	Recurso	Costo Unitario	Cantidad	C. Total
1	Post evaluación de competencias	Experto	1200.00	02	2400.00
		refrigerio	500.00	02	1000.00
2	Retroalimentación final	Experto	1500.00	01	1500.00
Total S/.					4900.00

Fuente: Elaborado por el autor

El Presupuesto total asciende a **S/. 115,829.00** Nuevos Soles, considerando que es una agroindustria grande y el tiempo de implantación de la propuesta es de 09 meses.

3.4. Valoración y corroboración de los Resultados

En la valoración y ratificación de los corolarios del aporte práctico de la estrategia de desarrollo del talento humano administrativo para mejorar los niveles de competencias en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A., se contó con la contribución de tres expertos en el tema quienes debido a su experiencia en el campo del talento humano validaron los indicadores planteados en la Ficha de Validación del Aporte práctico. El Dr. Emerson Rivadeneyra Santa Cruz es el primer experto quién se desempeña como docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Señor de Sipán, IPAE, y tiene la experiencia en el rubro del talento humano y administración, en el campo empresarial se ha desenvuelto como responsable en el área de Gerencial de operaciones y logística en empresas como la empresa agroindustrial Tumán S.A.A., también en EPSEL SAC, FARVECOL SAC., administrador de las agroindustrias San Francisco SAC, y además como asesor y consultor empresarial.

Como segundo experto presento al Ps. Mg. Leonardo Luna Lorenzo, quien se desempeña como docente en la Universidad Señor de Sipán y en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, siempre ha estado ligado al campo del talento humano, además es vocal del Colegio de Psicólogos del Perú, también ha **trabajado** en la empresa agroindustrial Tumán por lo que conoce bien la problemática del talento humano que ahí existe, ha realizado seminarios y eventos internacionales al respecto. Luego, incluyo al Ing. Juan Carlos Morisaki Mego, quien ha desempeñado cargos en áreas administrativas con personal a su mando, tales como el área de Sistemas, área de Personal, área de Costos y actualmente se desempeña como jefe de Planeamiento y Estadísticas de la empresa agroindustrial Pucalá, donde labora exitosamente; siendo buen conocedor de la problemática del talento humano y de la empresa en general.

3.4.1. Valoración de los resultados criterio de expertos

La estrategia planteada en este estudio fue validada por 3 expertos mediante la Ficha de Validación (**ver anexo 05**) respectiva, obteniendo como resultado lo siguiente:

- 1. Deficiente** (< 30% de los ítems cumplen con el indicador)
- 2. Regular** (del 31% - 70% de los ítems cumplidos)
- 3. Buena** (>70% de los ítems cumplen con el indicador)

Tabla 31. Resultados por criterios de expertos

RESULTADOS POR CRITERIO DE EXPERTOS		Experto	Experto	Experto
		01	02	03
• Novedad científica	La estrategia contribuye al estudio del Talento humano.	B	B	B
• Congruencia	El desarrollo de la estrategia presenta un orden lógico.	B	B	B
• Argumentación	La hipótesis es aceptada y las conclusiones por lo tanto válidas.	B	B	B
• Correspondencia	Existe una relación mutua entre las teorías y la estrategia.	B	B	B
• Claridad de las acciones	Las acciones son claros, ecuanimes y medibles.	B	B	B
• Posibilidades de aplicación	La estrategia es viable práctica y económico.	B	B	B
• Concepción general	La estrategia en su totalidad es aprobada.	B	B	B
• Significación práctica	La estrategia mejora los niveles de competencias.	B	B	B

Fuente: Elaborado por el autor

3.4.2. Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

En la primera fase se hace una lista de competencias generales para la organización y se confecciona un Diccionario de competencias, asimismo se determina que competencias específicas son requeridas para cada puesto de trabajo. Se alinea al Plan estratégico que tiene la empresa y se pide el compromiso real de la alta dirección.

En la segunda fase se hace un acercamiento hacia los trabajadores, así como también la difusión del modelo.

En la tercera fase se realiza una serie de cursos para elevar no solo en conocimientos actualizados sino que se hacen talleres para conseguir optimizar las habilidades y comportamientos de los involucrados.

En la cuarta fase se implementan hardware y software para darle actualidad de las TIC, así como proveer de la completa logística de útiles de oficina para el cumplimiento cabal de las tareas.

En esta quinta fase se hace una evaluación de competencias para determinar cuánto han mejorado en el desarrollo de las competencias y se hace una retroalimentación respectivamente. Al término de esta, el talento humano administrativo habrá potenciado y optimizado sus competencias laborales superando el estándar deseado de bordear el 80% desarrollado.

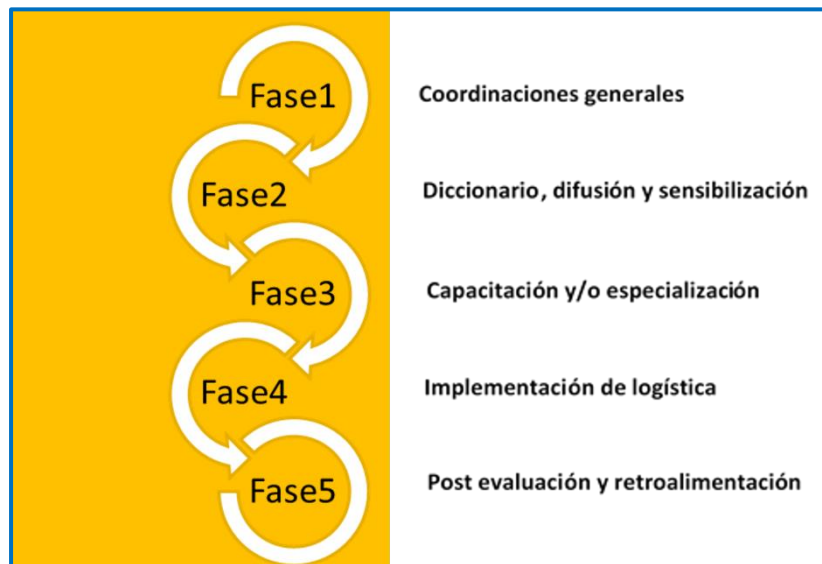


Figura 3. Ejemplificación del aporte práctico

Fuente: elaborada por el autor.

IV. CONCLUSIONES

- Con respecto al objetivo fundamentar teóricamente el proceso de desarrollo del talento humano administrativo, se concluye que la investigación se fundamentó en teorías de diversos autores de reconocimiento tales como autores Espín (2017), Naumov (2018), Olaz (2018) y Alles (2016), cuyas teorías abordan el desarrollo del talento humano, y las competencias laborales de los colaboradores.
- En lo que concierne al objetivo caracterizar las tendencias históricas del proceso de desarrollo del talento humano administrativo, este estudio abordó lo plasmado por Chiavenato (2009) que hace una secuencia cronológica de cómo ha evolucionado este proceso desde los inicios de la administración científica y, Alles (2005) se enfoca como está este proceso en la actualidad, haciendo hincapié a los tres pilares selección, desempeño y desarrollo del talento humano. Se caracterizó como ha sido las corrientes en el proceso de las competencias del talento humano en el mundo empresarial, las mismas que han tomado gran notoriedad en esta última década por la globalización, el auge tecnológico y digital. El estudio toma en cuenta las competencias más requeridas en la actualidad y que permiten el éxito en las organizaciones, las mismas que son idóneas para la empresa agroindustrial.
- En lo que respecta al objetivo diagnosticar el estado actual de las competencias laborales en la empresa materia de investigación, se diagnosticó que los colaboradores administrativos de la empresa agroindustrial Tumán S.A.A. presenta deficiencias en sus competencias laborales dentro de las tres dimensiones actitud, conocimiento y habilidades. En la dimensión actitud, los resultados de las tablas 7, 8 y 11 muestran que el talento humano de la agroindustrial tiene falencias en sus competencias colaboración, aprendizaje continuo, motivación. En la dimensión conocimiento, los resultados de las tablas 15, 16 muestran que el talento humano presenta deficiencias en las competencias capacidad de planificación y organización, conocimiento de la industria y del mercado. En la dimensión habilidad, los resultados de las tablas 17, 18 muestran que el talento humano presenta deficiencias en las competencias habilidad

analítica, iniciativa – autonomía. Por lo tanto, se evidencia falencias en varias competencias del mencionado talento humano en todas las dimensiones abordadas, razón por la cual existe la necesidad de aplicar una estrategia para mejorar los niveles de competencias en la referida agroindustrial.

- En lo que concierne al objetivo diseñar la estrategia de desarrollo del talento humano en la empresa agroindustrial, se diseñó la estrategia para el progreso de las competencias del talento humano administrativo en la empresa agroindustrial, estando sustentada teóricamente e instrumentada en cinco fases. La estrategia está diseñada para ejecutarla a corto plazo, en el lapso de nueve meses. Y es favorablemente viable, ya que el presupuesto económico es accesible por el tamaño y tipo de empresa que encierra.

- En lo que se refiere al objetivo validar por criterio de tres especialistas la estrategia presentada, este estudio de investigación fue validado por el criterio de tres especialistas quienes dieron su opinión favorable del presente estudio. Los tres especialistas tienen amplia experiencia en RR.HH., y jefaturas en la industria azucarera.

V. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo la estrategia de desarrollo del talento humano en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A., siendo la Gerencia de Recursos Humanos la que tendrá un rol protagónico en la ejecución de la misma.

- Considerarse la total asignación de recursos económicos para llevar a cabo la estrategia, teniéndose cuidado de no obviar ninguna actividad o acciones por recortes presupuestarios. La Gerencia de Finanzas hace la reservación económica respectiva.

- Se encomienda que las actividades correspondientes a capacitaciones se efectúen al interior de las instalaciones administrativas de la empresa agroindustrial y en horario laboral, para que los trabajadores puedan participar mayoritariamente y con voluntad.

VI. REFERENCIAS

- Alcántara, S., y Pintado, L. (15 de 08 de 2018). *Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Señor de Sipán: <http://www.repositorio.uss.edu.pe>
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias* (2da. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andina. (24 de 01 de 2018). *Andina*. Obtenido de Andina Perú: <http://www.andina.pe/agencia/noticia-lambayeque-ministerio-trabajo>
- Bermejo, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. *Retos de la Dirección*, 60-81.
- Calderón, L., y Fachos, X. (05 de 12 de 2017). *Universidad de Lambayeque*. Obtenido de repositorio de la Universidad de Lambayeque: <http://www.repositorio.udl.edu.pe>
- Cejas, M. (2017). Gestión de los recursos humanos: Un enfoque estratégico en el marco de las competencias laborales. *Revista UTC*, 14-23.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra. ed.). McGraw - Hill.
- Duque, J., García, M., y Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 250-260.
- Espín, M. (2017). Modelo para la gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la Universidad Nacional de Chimborazo. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior de Cuba.
- Estel, E. (10 de 08 de 2017). Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo: <http://www.repositorio.ucv.edu.pe>
- Europa press. (19 de 05 de 2016). Europa Press. Obtenido de Economía Finanzas: <http://m.europapress.es>
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. San Millán: Tutor Formación.
- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0. Boston: Allyn & Bacon.
- Giler, J. (2015). Investigación Diagnóstica o Propositiva | Método científico | Investigación cualitativa. Retrieved August 9, 2019, from

- Gutierrez, J., Jolkeda, K., y Chauca, T. (28 de 01 de 2018). *Universidad Inca Garcilaso de la Vega*. Obtenido de Repositorio Universidad Inca Garcilaso de la Vega: <http://www.repositorio.uigv.edu.pe>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagene.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-seta-edicion.compressed.pdf>
- Huilca, N. (28 de 07 de 2019). *Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo: <http://www.repositorio.ucv.edu.pe>
- Michilot, A. (19 de 08 de 2019). *Gestión*. Obtenido de Management & Empleo: <http://www.gestión.pe/economia/management-empleo>
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Ciudad de México: Editorial Patria Educación.
- Nieto, M. (12 de 08 de 2018). *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: <http://tesis.usat.edu.pe>
- Olaz, A. (2018). *Guía práctica para el diseño y medición de competencias profesionales*. Madrid, España: Esic.
- Perdiguero, M. (2016). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Andalucía, España: IC Editorial.
- Pérez, J. (2017). *Definición, medición y mapas de competencias laborales*. La Habana, Cuba: Universitaria.
- Torre, S., Cuesta, S., Piñero, P., y Lugo, J. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial*, 124-134.
- Torres, L. (08 de 07 de 2019). *Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo: www.repositorio.ucv.edu.pe

ANEXOS
ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Manifestaciones del problema	Constantes cambios de Administraciones Judiciales, las administraciones judiciales generan pérdidas y saqueos, a los trabajadores se les adeuda un año de sus salarios, actualmente, estos trabajadores perciben la mitad de sus sueldos, desmotivación laboral, la logística es insuficiente, desempeño laboral con bajo rendimiento, limitación en el desarrollo de sus competencias laborales, la comunicación Jefatura y Subordinados son deficientes, clima laboral confrontacional de trabajadores contra los Directivos, baja productividad empresarial.
Problema	Deficiencias en la gestión del talento humano administrativo en la agroindustrial Tumán, limita los niveles de desarrollo de las competencias laborales.
Causas que originan el Problema	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de los altos Directivos de las Administraciones judiciales • Malos manejos de la alta Dirección • Escaso financiamiento para la producción • Escaso solvencia y liquidez empresarial • Carencia de un Plan de reflotamiento económico • Inexistente ayuda del Gobierno central • Carencia de Fiscalización interna como externa • La mayoría del Personal cuenta con educación secundaria

	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente Programa de Capacitación y actualización profesional • Desactualización de las TIC
Objeto de la Investigación	El objeto de Estudio, es el proceso de desarrollo de las Competencias Laborales del Talento Humano administrativo.
Objetivo General de la Investigación	Elaborar una estrategia de desarrollo del Talento Humano Administrativo para mejorar los niveles de competencias laborales en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A.
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentar teóricamente el Proceso de desarrollo del Talento Humano Administrativo. 2. Caracterizar las tendencias históricas del Proceso de desarrollo del Talento Humano Administrativo. 3. Diagnosticar el estado actual de las competencias laborales en la empresa materia de investigación. 4. Diseñar la estrategia de desarrollo del talento humano en la empresa agroindustrial. 5. Validar por criterio de tres especialistas la estrategia presentada.
Campo de la investigación	El campo de acción es la dinámica del Proceso de desarrollo del Talento Humano administrativo
Título de la Investigación	“Estrategia de desarrollo del talento humano administrativo para mejorar las competencias laborales en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A”
Hipótesis	SI se aplica una estrategia de desarrollo basado en las herramientas de Gestión del talento humano, ENTONCES contribuirá a mejorar los niveles de competencias del talento humano administrativo en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A. – 2020”
Variables	<p>V. Independ.: Estrategia de desarrollo del Talento</p> <p>V. Depend.: Competencia laboral</p>

ANEXO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
<p>ESTRATEGIA DE DESARROLLO</p> <p>Es el conjunto de políticas, acciones y actividades que han sido meditadas con el propósito de lograr resultados deseados. Para este caso la estrategia está orientada a mejorar los niveles de competencias laborales en el talento humano.</p>	<p>I. Introducción-Fundamentación.</p>	<p>Los constantes e inusuales cambios en la administración judicial generan graves crisis económicas en la agroindustrial, que afectan el salario de los colaboradores, su estado anímico, y su rendimiento laboral. Específicamente se ven reflejados en sus niveles de competencias laborales de cada uno, y más aún cuando reciben una logística deficiente para desarrollar sus obligaciones, conjuntamente con una desactualizada tecnología y sistemas informáticos.</p> <p>El aporte propuesto se basa en las teorías de Marta Alles (2015, 216) y Olaz Capitán (2018), cuyos modelos de competencias laborales y mediciones, enriquecen científicamente.</p>
	<p>II. Diagnóstico-</p>	<p>En la agroindustrial el desarrollo del talento humano de los colaboradores es ausente por parte de los altos directivos, por desconocimiento científico y porque es un tema no conocido. Los colaboradores presentan dificultades externas (nivel organizacional) e internas (en el puesto de trabajo) para desarrollar sus competencias. Esto se ve evidenciado en la no fluida comunicación, reportes e informes, uso de programas software, falta de planificación y organización de sus tareas, entre otras.</p>
	<p>Planteamiento del objetivo general.</p>	<p>El objetivo general del aporte práctico es desarrollar las competencias del talento humano de la agroindustrial en corto plazo, y que sea viable para ejecutarle por la alta dirección.</p>

	Planeación estratégica	- Se definen metas u objetivos a corto y mediano plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el estado deseado. Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos. Se debe tener en cuenta las dimensiones de la Operacionalización de la variable dependiente.
	Instrumentación	El aporte se aplicará al personal administrativo de la agroindustrial mediante una serie de actividades e implementación de logística moderna, y una retroalimentación. El tiempo de ejecución es de 09 meses y será a través de 05 Fases. La Gerencia de Recursos Humanos tomará el liderazgo para llevarla a cabo, contando con una partida especial económica derivada del compromiso serio de la alta dirección. Además, se contará con dos responsables externos de poder acompañarlo en este proceso. .
	Evaluación	Al término de la ejecución del aporte práctico el talento humano de la agroindustrial mejorará sus niveles de competencias en un 80% lo que se verá reflejado en sus positivas actitudes y buenas habilidades, contando con un mejor conocimiento técnico y/o profesional. Sus reportes demuestran destreza en el manejo de las TIC y redes sociales.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	Técnicas e Instrumentos de la Investigación	ÍTEMS
<p>COMPETENCIA LABORAL</p> <p>Es el conjunto conocimientos, habilidades y las actitudes..., que correlaciona con la actuación en el trabajo, el cual puede medirse, y que pueden ser perfeccionados por medio de buenas acciones formativas y de desarrollo</p>	ACTITUD	Adaptabilidad	ENCUESTA Cuestionario: Competencia laboral “ Emp. Agroindustrial Tumán S.A.A”	1
		Colaboración		2
		Motivador		3
		Orientación a los resultados		4
		Comunicación eficaz		5
		Aprendizaje continuo		6
		Confianza en sí mismo		7
	CONOCIMIENTO	Calidad de trabajo		8
		Profundidad en el conocimiento de los productos		9
		Capacidad de planificación y de organización		10
		Conocimiento de la industria y del mercado		11
	HABILIDAD	Habilidad analítica		12
		Iniciativa – autonomía		13
		Credibilidad técnica		14
		Trabajo en equipo		15

ANEXO N° 3 INSTRUMENTOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Instrumento N° 01: Lista de cotejo

Guía de observación que determina el estado actual del proceso desarrollo del talento humano en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A.

Objetivo: Caracterizar el estado actual del proceso desarrollo del talento humano en la empresa agroindustrial Tumán S.A.A. sin interferir o distorsionar la realidad o hecho que se presenta in situ.

Tipo de observación: Es externa.

LISTA DE COTEJO		
INDICADORES	BUENO	DEFICIENTE
1. Puntualidad de sueldos		X
2. Logística oficina		X
3. Estado de ánimo		X
4. Realiza reportes		X
5. Equipo de cómputo		X
6. Ambiente físico		X
7. Simpatía por el Jefe		X
8. Comunicación entre pares		X
9. Respeto al visitante		X
TOTAL		9

Método de registro:

La observación empírica realizada por el investigador involucró acciones secuenciadas que permitió la investigación en el centro empresarial.

Acción N° 01: Concertar reunión con el Gerente de Recursos Humanos de la agroindustrial mediante documento en Mesa de partes.

Acción N° 02: Reunión con el Gerente de Recursos Humanos explicando el objetivo de la presente investigación así como la importancia que esta representa para la empresa. Se logró la autorización solicitada.

Acción N° 03: Se llevó a cabo una inspección por el área de trabajo y en donde se aprovechó para realizar la Lista de cotejo.

Acción N° 04: Las visitas al Centro empresarial fueron durante dos semanas, las que permitieron llevar a cabo también la Encuesta y algunas coordinaciones de facilidades otorgadas por la Gerencia en mención.

Acción N° 05: Se analizó el resultado de la Lista de cotejo, para tener la primera impresión de las manifestaciones tanto de la organización como el comportamiento de los colaboradores.



Investigador

Jesús Daniel Morisaki Mego

Instrumento N° 02: Cuestionario

ENCUESTA

La presente encuesta tiene por finalidad conocer los niveles de competencia de los trabajadores del área de Fábrica de la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A. para las mejoras respectivas.

Marque con un “X” el grado de nivel para cada Items. Los valores son los sgtes:

- Valor 1 = Mínimo
- Valor 2 = Regular
- Valor 3 = Muy Bien, bueno
- Valor 4 = Máximo, mucho, alto

N° ENCUESTA: _____

Edad:

Sección:

**Grado de
instrucción**

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Universitario

Años de servicios:

N°	INDICADORES	NIVELES				TOTAL
		1	2	3	4	
ACTITUD						
1	Cuando surgen dificultades o cambios en el medio, Usted logra adaptarse rápido y adecuadamente.					
2	Colabora con grupos multidisciplinares o con otras secciones de Fábrica, sin desatender sus obligaciones laborales.					
3	Inspira en sus compañeros motivación y confianza para ejecutar determinadas acciones para el logro de los objetivos.					
4	Cumple bien con sus obligaciones laborales y emprende acciones de mejoras centrándose en la optimización de los recursos.					
5	Usted desarrolla la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma efectiva y exponiendo aspectos positivos.					
6	Busca información valiosa, experiencias de otros y conjuntamente con su propia experiencia, la comparte con los demás en charlas o reuniones o foros, con la finalidad de que también aprendan nuevos conocimientos.					
7	Estás convencido de realizar con éxito una tarea o de elegir el modo adecuado para resolver un problema.					
CONOCIMIENTO						

8	Tiene Usted amplio conocimiento de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, compartiendo su conocimiento profesional a sus demás compañeros.					
9	Conoce bien el Proceso del azúcar rubia en todas sus etapas.					
10	Ha elaborado un Plan de Trabajo estipulando las metas, las tareas, los plazos y los recursos requeridos.					
11	Conoce bien las necesidades de los clientes, prevé las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y los puntos fuertes-débiles de su propia Empresa Agroindustrial.					
HABILIDAD						
12	Tiene la capacidad de identificar los problemas, analizarlos y redactarlo mediante un documento o diapositivas para luego exponerlos o presentarlos a sus superiores.					
13	Actúa rápido ante dificultades en el trabajo para evitar que se agraven, y propone mejoras para que no vuelva a repetirse.					
14	En su sección de trabajo, usted es considerado el referente Técnico clave y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.					
15	Conforma un equipo de trabajo y participa activamente logrando la Meta en común.					
SUBTOTAL						

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

ANEXO N° 4: INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO ELABORADO

El instrumento de Competencias laborales fue validado, a saber:

Tabla 30. Validación del instrumento por alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	15

Fuente: Elaborado por el autor

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Adaptabilidad y flexibilidad	36,148	110,823	,720	,952
Colaboración laboral	37,037	103,037	,837	,950
Motivador	36,519	107,259	,657	,954
Orientación a los resultados	35,963	114,345	,631	,954
Comunicador eficaz	36,111	111,564	,749	,952
Aprende continuamente	36,852	106,516	,837	,950
Confianza en sí mismo	35,778	115,872	,505	,956
Calidad de trabajo	36,111	113,103	,646	,954
Conocimiento del producto	36,741	108,661	,775	,951
Plan y organización	36,889	103,641	,797	,951
Conocimiento del mercado	36,852	106,362	,807	,950
Habilidad analítica	36,741	104,353	,825	,950
Iniciativa y autonomía	36,519	107,105	,817	,950
Credibilidad técnica	36,926	104,071	,876	,949
Trabajo en equipo	36,370	105,088	,776	,951

Fuente: Elaborado por el autor

El análisis, da un grado positivo de 0,995 de confiabilidad muy cercano al 1 y suprimiendo un elemento se conserva que el alfa > 0,9 reforzando la excelente fiabilidad del instrumento según George y Mallery (2003, p. 231)

ANEXOS N° 5 FICHA DE VALIDACIÓN DEL APOORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Ficha de Validación experto N° 001

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. **Nombres y apellidos del Validador:** Dr. Emerson Rivadeneyra Santa Cruz
 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Docente en la Escuela Posgrado de la Universidad Señor de Sipán.
 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Estrategia de desarrollo del talento humano administrativo para mejorar las competencias laborales.
 1.4. **Autor del instrumento:** Jesús Daniel Morisaki Mego

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Marcar con un aspa dentro de los recuadros los ítems presentados.

Deficiente **(D)** cuando es menor del 30% de ítems abarcados
 Regular **(R)** entre 31% - 70% de los ítems abarcados
 Buena **(B)** cuando es mayor del 70% de ítems abarcados

Aspectos de validación del instrumento		Calificación			Observaciones (si los hubiera)
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• Novedad científica	La estrategia contribuye al estudio del Talento humano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Congruencia	El desarrollo de la estrategia presenta un orden lógico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Argumentación	La hipótesis es aceptada y las conclusiones por lo tanto válidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Correspondencia	Existe una relación mutua entre las teorías y la estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Claridad de las acciones	Las acciones son claros, ecuánimes y medibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Posibilidades de aplicación	La estrategia es viable práctica y económico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Concepción general	La estrategia en su totalidad es aprobada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Significación práctica	La estrategia mejora los niveles de competencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
TOTAL				8	


III. PUNTAJE OBTENIDO

(por simple mayoría de columnas)

VALIDEZ: BUENA



INVESTIGADOR
Firma



VALIDADOR: Dr. Emerson Rivadeneyra Santa Cruz
Firma
Colegiatura 02223

**ANEXOS N° 5 FICHA DE VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO DE LA
INVESTIGACIÓN**

Ficha de Validación experto N° 002

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. **Nombres y apellidos del Validador:** Ps. Mg. Leonardo Luna Lorenzo
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Docente Universidad Señor de Sipán
- 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Estrategia de desarrollo del talento humano administrativo para mejorar las competencias laborales.
- 1.4. **Autor del instrumento:** Jesús Daniel Morisaki Mego

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Marcar con un aspa dentro de los recuadros los ítems presentados.

- Deficiente **(D)** cuando es menor del 30% de ítems abarcados
 Regular **(R)** entre 31% - 70% de los ítems abarcados
 Buena **(B)** cuando es mayor del 70% de ítems abarcados

Aspectos de validación del instrumento		Calificación			Observaciones (si los hubiera)
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• Novedad científica	La estrategia contribuye al estudio del Talento humano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Congruencia	El desarrollo de la estrategia presenta un orden lógico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Argumentación	La hipótesis es aceptada y las conclusiones por lo tanto válidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Correspondencia	Existe una relación mutua entre las teorías y la estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Claridad de las acciones	Las acciones son claras, ecuanimes y medibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Posibilidades de aplicación	La estrategia es viable práctica y económico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Concepción general	La estrategia en su totalidad es aprobada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Significación práctica	La estrategia mejora los niveles de competencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
TOTAL					

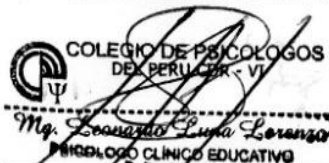
III. PUNTAJE OBTENIDO

(por simple mayoría de columnas)

VALIDEZ: BUENA



INVESTIGADOR
Firma



VALIDADOR: Ps. Leonardo Luna Lorenzo
Firma

C. P. P. 2019

**ANEXOS N° 5 FICHA DE VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO DE LA
INVESTIGACIÓN**

Ficha de Validación experto N° 003

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. **Nombres y apellidos del Validador:** Ing. Juan Carlos Morisaki Mego
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Jefe de Planeamiento y Estadísticas de la Empresa Agroindustrial Pucalá S.A.A.
- 1.3. **Nombre del instrumento evaluado:** Estrategia de desarrollo del talento humano administrativo para mejorar las competencias laborales.
- 1.4. **Autor del instrumento:** Jesús Daniel Morisaki Mego

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Marcar con un aspa dentro de los recuadros los ítems presentados.

- Deficiente **(D)** cuando es menor del 30% de ítems abarcados
- Regular **(R)** entre 31% - 70% de los ítems abarcados
- Buena **(B)** cuando es mayor del 70% de ítems abarcados

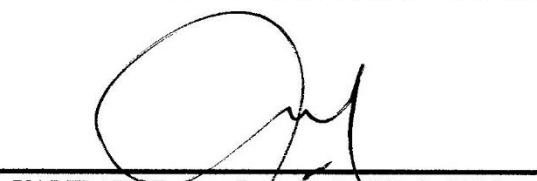
Aspectos de validación del instrumento		Calificación			Observaciones (si los hubiera)
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• Novedad científica	La estrategia contribuye al estudio del Talento humano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Congruencia	El desarrollo de la estrategia presenta un orden lógico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Argumentación	La hipótesis es aceptada y las conclusiones por lo tanto válidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Correspondencia	Existe una relación mutua entre las teorías y la estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Claridad de las acciones	Las acciones son claros, ecuanímes y medibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Posibilidades de aplicación	La estrategia es viable práctica y económico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Concepción general	La estrategia en su totalidad es aprobada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• Significación práctica	La estrategia mejora los niveles de competencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
TOTAL				0	

III. PUNTAJE OBTENIDO

(por simple mayoría de columnas)

VALIDEZ: BUENA


INVESTIGADOR
 Firma


VALIDADOR: Ing. Juan Carlos Morisaki Mego
 Firma

ANEXO N° 6 CONSENTIMIENTO INFORMADO



**SUMILLA: SOLICITA FACILIDADES PARA LLEVAR
A CABO TESIS DE MAESTRÍA**

Señor:
Prof. JOSÉ ORLANDO PUICAN ROMERO
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Yo, JESÚS DANIEL MORISAKI MEGO, identificado con DNI # 17442123, domiciliado en el Block 8 – 830 de esta ciudad, ante Ud. me presento y expongo:

Qué, estando llevando estudios de **Maestría en la Gestión del Talento Humano** (antes Recursos Humanos) en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada "Señor de Sipán", estoy elaborando mi Tesis de Maestría sobre los Niveles de **Competencias** del trabajador de la Empresa Agroindustrial que Ud. representa.

Por tal motivo, solicito a Ud. autorice el acceso de mi persona para llevar a cabo una **Encuesta** a los trabajadores del área de Fábrica y recolectar datos, para poder sustentar mi **Tesis**; con el compromiso de enviar una copia de mi Tesis al término de la sustentación al final de mis estudios. Si desea que mantenga en reserva el nombre de la empresa agroindustrial, así lo efectuaré.


Como ciudadano de la ciudad de Tuman y, habiendo sido mi abuelo MANUEL MEGO HERRERA trabajador forjador de esta magna Empresa, agradezco por anticipado la atención de lo solicitado. Cuando Ud. y la Empresa lo requiera, puedo colaborar en la elaboración de estrategias de costos, producción, procesos, evaluación de desempeño, etc; siempre estoy llano a colaborar por el progreso de la ciudad.

Atentamente,


JESUS DANIEL MORISAKI MEGO
Licenciado en Administración
Cel. 973991503

c.c
adjunto:
copia de DNI
copia Carnet Estudios Maestría

Autorizado
7/06/19/2019


E.A. TUMAN S.A.
Abog. Orlando Puican Romero
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

ANEXOS N° 6: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución: Universidad Señor de Sipán

Investigador: Jesús Daniel Morisaki Mego

Título: “Estrategia de desarrollo del Talento humano administrativo para mejorar las competencias laborales en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A.”

Yo, Abog. Orlando Puican Romero, DECLARO:

Haber sido informado (a) de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación **“Estrategia de desarrollo del Talento humano administrativo para mejorar las competencias laborales en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A.”**, así como en qué consiste la participación.

Estos datos que se otorguen serán tratados y custodiados con respeto a la intimidad, manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos se asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que se podrán ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, se informará de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo MI CONSENTIMIENTO para que se apliquen los instrumentos pertinentes que permitan contribuir con los objetivos de la investigación:

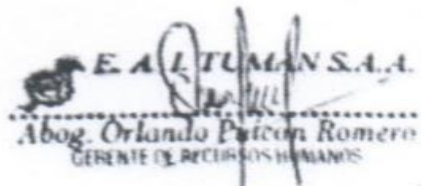
Objetivo general de la investigación:

Elaborar una estrategia de desarrollo del Talento Humano Administrativo para mejorar los niveles de competencias laborales en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de desarrollo del talento humano administrativo.
2. Caracterizar las tendencias históricas del proceso de desarrollo del talento humano administrativo.
3. Diagnosticar el estado actual de las competencias laborales en la empresa materia de investigación.
4. Diseñar la estrategia de desarrollo del talento humano en la empresa agroindustrial.
5. Validar por criterio de tres especialistas la estrategia presentada.6. Validar los resultados de la investigación.

Chiclayo, 06 de noviembre del 2019



E.A. I. TUMÁN S.A.A.
Abog. Orlando Puican Romero
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Abog. Orlando Puican Romero

DNI N° 166858416

Gerente de Recursos Humanos

Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A.