



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

**EL TALENTO CON MAYOR POTENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

**Trabajo Final de Grado presentado como requisito parcial para optar por
el Grado de Magíster en Gestión del Talento Humano**

AUTORA:

MARÍA LUISA RUALES LEDESMA

DIRECTOR:

Eduardo Baldeón MSc

Quito, Septiembre- 2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo, María Luisa Rúaless Ledesma, declaro bajo juramento que el trabajo de grado titulado: **“EL TALENTO CON MAYOR POTENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO”**, corresponde a mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, de acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual, todos los derechos del presente Trabajo de investigación pertenecen a la Universidad Tecnológica por su Reglamento y por la Normativa Institucional vigente.

En la ciudad de Quito del D.M, Agosto 2015

María Luisa Rúaless Ledesma

C.I. 1712684388

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la maestrante Ing. María Luisa Rúaless Ledesma, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión de Talento Humano, considero que el presente Trabajo de Grado reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial, por medio de la Dirección General de Posgrados para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad del D.M. de Quito, a los 09 días del mes de agosto del 2015.

EDUARDO ALFONSO BALDEÓN PADILLA MSc.

C.I.170655569-3

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mi hijo Martín Sebastián Burgos Ruales, quien es la razón de mi vida y quien me ha inspirado siempre a seguir esforzándome y a no rendirme, a mi esposo Christian Burgos por su apoyo incondicional y a mi padre Víctor Hugo Ruales Villagómez a quien llevo en mi corazón

María Luisa

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por siempre protegerme, guiarme y bendecirme en cada paso de mi vida.

A mi Director de tesis **EDUARDO ALFONSO BALDEÓN PADILLA** MSc., quien me apoyado para culminar este proyecto importante en mi vida.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por contribuir a mi formación profesional.

A mis padres Ángela Ledesma Blacio y Victor Hugo Ruales Villagomez.

María Luisa



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**“EL TALENTO CON MAYOR POTENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO”.**

Autora: María Luisa Rúales Ledesma

Director: Eduardo Baldeón Padilla M.Sc.

Fecha: agosto 2015

RESUMEN

El potencial del talento humano puede estar relacionado con aspectos como la inteligencia emocional, el liderazgo y otras características que pueden influir en el grado de gestión del talento humano. El presente estudio pretende determinar la incidencia del personal con alto potencial en la Gestión Estratégica del Talento Humano. El estudio se efectuó a una empresa Pública, considerando una muestra compuesta por 98 servidores públicos de las áreas administrativas y financieras que ejercen cargos directivos. Para obtener la información se efectuó una encuesta de 37 preguntas que fue analizada por un grupo de expertos para determinar su validez mediante los criterios de Moriyama, y para determinar su confiabilidad se utilizó el alfa de combrach. El resultado obtenido en la encuesta que fue aplicada fue de 0,73, el mismo que señala alta confiabilidad. Los resultados mostraron principalmente niveles bajos de desarrollo del potencial del talento humano y la gestión del talento humano. Se calculó la correlación mediante el Coeficiente de Pearson, mismo que fue de 0.898 lo que indica una correlación muy fuerte. La dimensión que mostró una menor correlación es productividad. Mediante el chi cuadrado se confirmó la hipótesis planteada. Se concluyó que el potencial del talento humano es un factor determinante de la gestión de talento humano, sin embargo en la institución pública no se detectaron procesos que identifiquen el potencial del talento humano. Como propuesta se recomienda la fijación de estándares sobre la base de los parámetros identificados en función de tres niveles que sustentarán el plan de carrera.

Descriptor:

Potencial, retención, promoción, identificación, desarrollo, gestión estratégica especializada.



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**“EL TALENTO CON MAYOR POTENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO”.**

Autora: Maria Luisa Ruales Ledesma

Director: Eduardo Baldeón Padilla M.Sc.

Fecha: agosto 2015

ABSTRACT

The potential of human talent may be related to aspects such as emotional intelligence, leadership and other characteristics that may influence the degree of human talent management. This study aims to determine the incidence of individuals with high potential in Strategic Human Resource Management. The study was conducted at a public company, considering a sample of 98 public servants of the administrative and financial areas who exercise leadership positions. For information a survey of 37 questions was analyzed by a group of experts to determine their validity by criteria Moriyama was made, and to determine their reliability combrach's alpha was used. The result obtained in the survey that was applied was 0.73, the same high reliability pointing. The results mainly showed low levels of development of the potential of human talent and talent management. The correlation coefficient was calculated using Pearson same was 0.898 indicating a strong correlation. The dimension that showed a lower correlation is productivity. By chi square the hypothesis was confirmed. It was concluded that the potential of human talent is a determining factor in the management of human talent, though not in the public institution processes that identify potential human talent were detected. As proposed setting standards based on the parameters identified in terms of three levels that will sustain the career plan is recommended.

Key words:

Potential, retention, promotion, identification, development, strategic management specialist.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR	ii
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
CAPÍTULO I.....	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Sistematización del problema.....	4
1.4. Objetivos de la Investigación	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Sistema de Hipótesis	5
1.6. Justificación	6
1.7. Alcance.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Marco teórico.....	12
2.2.1. Gestión del potencial.....	12
2.2.2. Detección y gestión del potencial.....	13
2.2.3. Personal con mayor potencial	15
2.2.3.1. El potencial del talento humano	16
2.2.3.2. Inteligencia emocional	17
2.2.3.3. Productividad.....	17
2.2.3.4. Liderazgo	19
2.2.3.5. Innovación.....	20

2.2.4.	Gestión estratégica del talento humano	21
2.2.5.	Planeación del talento humano	22
2.2.6.	Un modelo en siete pasos para implementar un papel estratégico de RRHH	23
2.2.7.	Ventaja competitiva	24
2.2.8.	Balance Score Card	24
2.2.9.	Formación y desarrollo del talento humano	25
2.2.10.	Alineamiento	26
2.3.	Marco Conceptual	27
2.4.	Marco Legal	29
2.4.1.	Constitución de la República del Ecuador	29
2.4.2.	Ley de Empresas Públicas	29
2.5.	Marco Institucional	30
2.5.1.	Antecedentes de la Empresa	30
2.5.2.	Misión	31
2.5.3.	Visión	31
2.5.4.	Valores institucionales	31
2.5.4.1.	ESTRATEGIA CORPORATIVA	32
CAPÍTULO III		33
METODOLOGÍA		33
3.1.	Diseño de la Investigación	33
3.2.	Tipo de Investigación	33
3.2.1.	Exploratorio	34
3.2.2.	Descriptivo	34
3.2.3.	Inductivo	34
3.2.4.	Método científico	34
3.2.5.	Método estadístico	34
3.2.6.	Correlacional	35
3.3.	Población y Muestra	35
3.3.1.	Población	35
3.3.2.	Muestra	35
3.4.	Sistema de Variables	36
3.4.1.	La variable independiente	36
3.4.2.	Variable dependiente	36

3.5.	Selección de instrumentos de investigación	39
3.5.1.	Encuesta	39
3.5.2.	Entrevista	39
3.5.3.	Procesamiento de datos.....	40
3.6.	Validez y confiabilidad	40
3.6.1.	Validez.....	40
3.6.2.	Confiabilidad.....	41
CAPÍTULO IV		44
ANÁLISIS DE RESULTADOS		44
4.1.	Estadística Descriptiva. Análisis Univariado	44
4.1.1.	Análisis de Variables Moderadoras	44
4.1.2.	Análisis de Variables independiente y dependiente	47
4.1.2.1.	Tabulación de los resultados de la encuesta	47
4.2.	Correlaciones	85
4.3.	Comprobación de la hipótesis	94
4.4.	Resumen de resultados:.....	97
CAPÍTULO IV		99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		99
5.1.	Conclusiones.....	99
5.2.	Recomendaciones.....	101
5.3.	PROPUESTA	102
5.3.1.	Elementos a considerar en una propuesta de fortalecimiento del talento humano	102
Referencias Bibliográficas.....		108
ANEXOS		111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nómina del personal.....	35
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	37
Tabla 3. Criterio de Moriyama para la encuesta aplicada al personal administrativo financiero. Empresa Pública del sector petrolero.....	41
Tabla 4. Escalas de evaluación del coeficiente de confiabilidad	42
Tabla 5. Resultados de Cronbach	43
Tabla 6. Cargo	44
Tabla 7. Edad.....	45
Tabla 8. Sexo	45
Tabla 9. Tiempo de servicio.....	46
Tabla 10. Pregunta No.1	47
Tabla 11. Pregunta No.2	49
Tabla 12. Pregunta No.3	50
Tabla 13. Pregunta No.4	51
Tabla 14. Pregunta No.5	52
Tabla 15. Pregunta No.6	53
Tabla 16. Pregunta No.7	54
Tabla 17. Pregunta No.8	55
Tabla 18. Pregunta No.9	56
Tabla 19. Pregunta No.10	57
Tabla 20. Pregunta No.11	58
Tabla 21. Pregunta No.12	59
Tabla 22. Pregunta No.13	60
Tabla 23. Pregunta No.14	61
Tabla 24. Pregunta No.15	62
Tabla 25. Pregunta No.16	63
Tabla 26. Pregunta No.17	64
Tabla 27. Pregunta No.18	65
Tabla 28. Pregunta No.19	66
Tabla 29. Pregunta No.20	67
Tabla 30. Pregunta No.21	68
Tabla 31. Pregunta No.22	69
Tabla 32. Pregunta No.23	70
Tabla 33. Pregunta No.24	71
Tabla 34. Pregunta No.25	72
Tabla 35. Pregunta No.26	73
Tabla 36. Pregunta No.27	74
Tabla 37. Pregunta No.28	75
Tabla 38. Pregunta No.29	76
Tabla 39. Pregunta No.30	77
Tabla 40. Pregunta No.31	78
Tabla 41. Pregunta No.32	79
Tabla 42. Pregunta No.33	80

Tabla 43. Pregunta No.34	81
Tabla 44. Pregunta No.35	82
Tabla 45. Pregunta No.36	83
Tabla 46. Pregunta No.37	84
Tabla 47. Correlación Personal con mayor potencial / Gestión estratégica del Talento Humano	86
Tabla 48. Correlación Potencial del Talento Humano / Gestión estratégica del Talento Humano	87
Tabla 49. Correlación Gestión estratégica / Inteligencia emocional	88
Tabla 50. Correlación Gestión estratégica del Talento Humano / Productividad.....	89
Tabla 51. Correlación Gestión estratégica / Liderazgo	90
Tabla 52. Correlación Gestión estratégica / innovación.....	91
Tabla 53. Coeficiente de Correlación de Pearson.....	92
Tabla 54. Frecuencias observadas.....	95
Tabla 55. Frecuencias esperadas.....	96
Tabla 56. Chi cuadrado	96
Tabla 57. Modelo de competencias de gestión	104
Tabla 58. Proceso de evaluación del potencial del talento humano	105
Tabla 59. Criterio de ascensos.....	106
Tabla 60. Plan propuesto de implantación	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Árbol de problemas	4
Gráfico 2. Estructura del potencial.	12
Grafico 3. Principio de Peter	14
Gráfico 4. Cargo	44
Gráfico 5. Edad.....	45
Gráfico 6.Sexo	46
Gráfico 7.Tiempo de servicio	46
Gráfico 8. Pregunta No.1	48
Gráfico 9. Pregunta No.2	49
Gráfico 10. Pregunta No.3	50
Gráfico 11. Pregunta No.4	51
Gráfico 12. Pregunta No.5	52
Gráfico 13. Pregunta No.6	53
Gráfico 14. Pregunta No.7	54
Gráfico 15. Pregunta No.8	55
Gráfico 16. Pregunta No.9	56
Gráfico 17. Pregunta No.10	57
Gráfico 18. Pregunta No.11	58
Gráfico 19. Pregunta No.12	59
Gráfico 20. Pregunta No.13	60
Gráfico 21. Pregunta No.14	61
Gráfico 22. Pregunta No.15	62
Gráfico 23. Pregunta No.16	63
Gráfico 24. Pregunta No.17	64
Gráfico 25. Pregunta No.18	65
Gráfico 26. Pregunta No.19	66
Gráfico 27. Pregunta No.20	67
Gráfico 28. Pregunta No.21	68
Gráfico 29. Pregunta No.22	69
Gráfico 30. Pregunta No.23	70
Gráfico 31. Pregunta No.24	71
Gráfico 32. Pregunta No.25	72
Gráfico 33. Pregunta No.26	73
Gráfico 34. Pregunta No.27	74
Gráfico 35. Pregunta No.28	75
Gráfico 36. Pregunta No.29	76
Gráfico 37. Pregunta No.30	77
Gráfico 38. Pregunta No.31	78
Gráfico 39. Pregunta No.32	79
Gráfico 40. Pregunta No.33	80
Gráfico 41. Pregunta No.34	81
Gráfico 42. Pregunta No.35	82
Gráfico 43. Pregunta No.36	83
Gráfico 44. Pregunta No.37	84
Gráfico 45. Correlación Personal con mayor potencial / Gestión estratégica	86

Gráfico 46. Correlación Potencial del Talento Humano / Gestión estratégica	87
Gráfico 47. Correlación Gestión estratégica / Inteligencia emocional.....	88
Gráfico 48. Correlación Gestión estratégica / Productividad	89
Gráfico 49. Correlación Gestión estratégica / Liderazgo	90
Gráfico 50. Correlación Gestión estratégica / innovación.....	91
Gráfico 51. Propuesta de fortalecimiento del talento humano con mayor potencial...	102
Gráfico 52. Unidad estratégica propuesta.....	103
Gráfico 53.....	122

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta original.....	111
Anexo 2. Encuesta definitiva aplicada.....	115
Anexo 3. Entrevista	119

INTRODUCCIÓN

Muchos son los elementos que contribuyen al éxito de una organización como son la filosofía, gerenciamiento, liderazgo, cultura y clima organizacional, las estrategias, comunicación eficaz, participación e involucramiento, para enfrentar los cambios que le exige el entorno y que son cada vez más acelerados y se convierten en desafíos permanentes. Cada uno de estos elementos demanda de talento humano comprometido, competente y motivado que permita a las empresas cumplir con los objetivos propuestos, siendo la responsabilidad de cada uno identificar el potencial a fin de aprovecharlo, maximizando su gestión y fomentando un crecimiento sostenible y sustentable.

En la actualidad el nuevo rol del recurso humano ha cambiado drásticamente, pasando de administrar el talento de la forma tradicional, a gestionarlo de una forma estratégica, produciéndose una verdadera vinculación entre el personal y los objetivos definidos, por lo que es necesario comprender como las personas y los procesos crean valor en la organización.

En el Ecuador hay grandes cambios en las empresas tanto públicas como privadas. Los líderes ven la necesidad de implementar estrategias y buenas prácticas en la Gestión del Talento Humano, pero es necesario todavía efectuar más investigaciones y realizar acciones que les permitan gestionar el talento humano en una forma estratégica, desarrollando competencias que ayuden a cumplir la gran visión empresarial. Surge por lo tanto necesidades puntuales en las empresas que deben ser atendidas para permitir fortalecer sus lineamientos y mejorar el cumplimiento de sus objetivos, aspectos que incidirán en la adecuada atención de sus usuarios y clientes.

Conforme lo expuesto, la presente investigación se centra en una empresa pública, misma que acorde a los lineamientos del Estado se encuentra en procesos de cambio y modernización permanente, pero que hasta la actualidad no ha podido establecer modelos internos de evaluación que le permitan identificar el talento humano con mayor potencial y su relación directa con la gestión estratégica, siendo un elemento que afecta la toma de decisiones interna y compromete la calidad en la prestación de sus servicios.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El ambiente externo exige a las organizaciones que sean competitivas por lo que sus productos y servicios deben ser de calidad, por lo que todo el accionar de las organizaciones debe estar encaminado a la excelencia empresarial. Por otro lado además de mejorar sus productos y servicios, deben generar ventajas competitivas que les permitan ingresar en los mercados internacionales y estar a la vanguardia de empresas internacionales. La preocupación de los gerentes está enfocada también en el clima organizacional, la motivación, el grado de participación, involucramiento y desempeño del talento humano, factores fundamentales que son necesarios para la competitividad y productividad. Ya no son los activos tangibles los recursos más valiosos con los que cuentan las organizaciones si no los intangibles el recurso humano más preciados de una organización que son quienes permiten a las empresas tener una ventaja competitiva sobre otras, quienes con sus conocimientos, destrezas y habilidades hacen que las cosas sucedan.

(Chiavenato, 2010), en su libro de Administración de Recursos Humanos nos habla sobre lo que significa la gestión de recursos humanos en las organizaciones y para comprenderlo mejor daremos la definición:

“La administración de los Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo” pág. 122.

En la actualidad el nuevo rol de recursos humanos ha cambiado drásticamente de administrar el talento humano de la forma tradicional, a gestionarlo de una forma estratégica, de tal manera que exista una verdadera vinculación de recursos humanos con la gran estrategia empresarial, por lo que es necesario comprender como las personas y los procesos crean valor a la organización.

Los autores Becker, Huselid, & Ulrich, (2002), mencionan el rol tradicional de RRHH, que pasó de ser un rol enfocado a administrar y a situaciones operativas a asumir un rol estratégico, puesto que la principal fuente de la economía ha pasado del capital físico a un capital intelectual y los directivos de RRHH deben crear valor para su organización, además de ser pilares estratégicos en el desempeño de la actividad empresarial. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2002)

Entonces, es necesario comprender ¿Qué significa ser un activo estratégico?, este puede ser definido como el “conjunto de recursos y capacidades difíciles de comparar e imitar, escasas y especializadas, que conceden a la empresa una ventaja competitiva”. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2002)

En la actualidad las organizaciones están cada vez más conscientes de la ventaja competitiva que genera contar con personal con alto potencial, por lo que cada vez se da más importancia a utilizar herramientas efectivas que permitan retener y desarrollar al personal con mayor potencial, a fin de que ocupen puestos estratégicos en una organización. Por otro lado, la Gestión Estratégica de Talento Humano es otro factor determinante para que la organización pueda alinear sus objetivos con la gran estrategia empresarial.

Una vez que se ha investigado la importancia de que las organizaciones cuenten con personal de alto potencial y además exista una adecuada gestión estratégica de Talento Humano, cabe indicar que en la empresa pública seleccionada ya se ha reconocido que no se ha dado la importancia adecuada a la identificación del personal con mayor potencial ni se han planteado acciones que permitan retener, desarrollar y prepararles para que ocupen puestos estratégicos; determinando entonces que tampoco existe una adecuada Gestión Estratégica del Talento Humano.

Lo anterior, se origina principalmente por la falta de identificación de los factores que determinan el potencial del talento humano. Además, no se ha establecido cual es la incidencia entre el potencial del personal y la gestión estratégica afectando la calidad de información interna que de lugar a decisiones que impulsen un mejor desempeño de las áreas objeto de estudio. Finalmente, existen falencias en los procesos de fortalecimiento del talento

humano por lo que no se aprovecha sus competencias minimizando su potencial

Con estos antecedentes, este trabajo de investigación estará enfocado a la identificación de los colaboradores con mayor potencial y de qué manera incide en la Gestión Estratégica del talento Humano.

El problema que se espera solventar mediante la presente investigación se lo puede resumir y mostrar en el siguiente árbol de problemas:

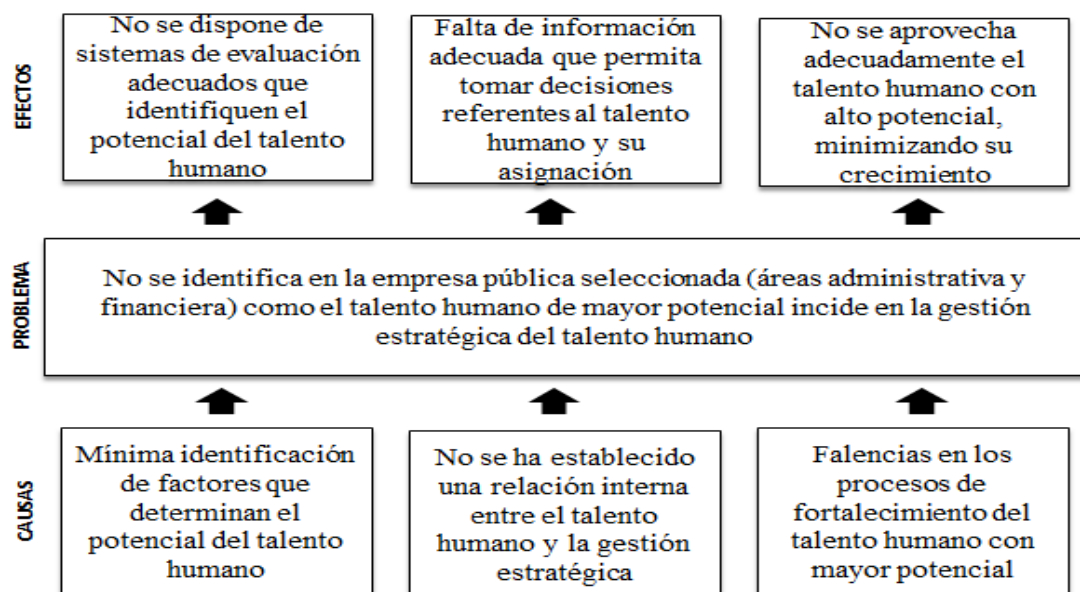


Gráfico 1. Árbol de problemas

Fuente: Análisis del problema en la presente investigación

Elaborado por: Autora

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el talento humano con mayor potencial incide en la Gestión Estratégica del Talento Humano de una empresa pública?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores que determinan el talento humano con mayor potencial, en las áreas administrativa y financiera de una empresa pública?
- ¿Qué es la Gestión estratégica del Talento Humano, de las áreas administrativa y financiera en una empresa pública?

- ¿Existe incidencia entre el talento humano con mayor potencial y la gestión estratégica del talento humano en las áreas administrativas y financiera de una empresa pública?
- ¿Cuáles son los elementos que se deben considerar en una propuesta de fortalecimiento del talento humano de mayor potencial, para las áreas administrativa y financiera de una empresa pública?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar el talento humano con mayor potencial y su incidencia en la gestión estratégica del talento humano en las áreas administrativa y financiera de una empresa pública.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que determinan el talento humano de mayor potencial en las áreas administrativa y financiera de una empresa pública. .
- Determinar que es la gestión estratégica del talento humano, en las áreas administrativa y financiera de una empresa pública.
- Relacionar la incidencia entre el talento humano con mayor potencial y la gestión estratégica del talento humano en las áreas administrativa y financiera de una empresa pública
- Determinar los elementos a ser considerados en una propuesta de fortalecimiento del talento humano de mayor potencial en las áreas administrativa y financiera de una empresa pública.

1.5. Sistema de Hipótesis

H1 El talento humano con mayor potencial de las áreas administrativas y financieras SI incide en la gestión estratégica del talento humano en una empresa pública.

Ho El talento humano con mayor potencial de las áreas administrativas y financieras NO incide en la gestión estratégica del talento humano en una empresa pública

1.6. Justificación

La presente investigación se efectúa porque en las Áreas administrativas y financieras de la Empresa Pública seleccionada no se han efectuado técnicas que permitan identificar al personal con mayor potencial; así como no se han desarrollado mecanismos que permitan retener al personal con mayor talento, desarrollándolo para que esté listo a ocupar puestos estratégicos y de dirección. Además, con esta investigación se pretende determinar si el personal con Mayor Potencial se correlaciona con la Gestión Estratégica del Talento Humano, facultando mecanismos que permitan fortalecer la gestión del personal y por ende garantizar los resultados esperados alineados a la gran estrategia empresarial. De esta manera, se establece como aporte investigativo, el análisis de teorías y doctrinas referentes al tema que permitan identificar las bases que orienten el desarrollo investigativo, dando como resultado una información pertinente y actualizada de la empresa que ayude a sus responsables a tomar decisiones encaminadas al mejoramiento interno.

La utilidad teórica en su desarrollo se basa en el conocimiento de las bases conceptuales que permitan identificar el potencial del personal a fin de orientar estrategias que permitan retener aquellos que apoyan la gestión estratégica y el mejoramiento continuo. De esta manera, se contribuirá a identificar de mejor manera al personal disponible, permitiendo su correcta asignación y crecimiento, dando lugar a una mejor gestión interna.

Con esta investigación se beneficiarán en primer lugar la Empresa Pública seleccionada para la investigación, además de los Gerentes de Área, Jefes y Coordinadores y todos quienes conforman la Empresa Pública.

En base a la importancia, relevancia, utilidad teórica y práctica y los beneficiarios, se considera justificada la presente investigación.

1.7. Alcance

Apoyada en las bases científicas y la bibliografía revisada, la población de esta investigación estará enfocada al nivel directivo, coordinadores, mandos medios y Gerentes del área administrativa y financiera de una Empresa Pública del sector petrolero.

Se espera que los aportes de esta investigación sirvan de base para que la Unidad de Recursos Humanos de la Empresa Pública seleccionada, planifiquen y apliquen técnicas que les permitan gestionar adecuadamente al talento con mayor potencial permitiéndoles generar una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, así como llevar a cabo una eficiente Gestión Estratégica del Talento Humano que le permita un óptimo alineamiento a la gran estrategia empresarial. Lo que dará como un resultado una empresa más competitiva y eficiente.

La línea de investigación se orienta a la optimización del talento humano de las organizaciones

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la Investigación

Como antecedentes para el desarrollo de la presente investigación, se ha considerado algunos aportes e investigaciones efectuadas referentes al talento humano y a la gestión estratégica del talento humano que permitan establecer las dimensiones que posteriormente serán desarrolladas en el marco teórico.

La Consultora Internacional (Hay Group, 2013), señala que los CEO de las empresas más exitosas del mundo podrán garantizar su continuidad si tienen a los líderes correctos para desarrollar e implementar su estrategia. Este informe se refiere a que por muchos años las empresas más exitosas mundo como General Electric, Procter&Gamble, se ha dado cuenta que la única forma de garantizar su competitividad es invirtiendo en su personal, utilizando técnicas que les permitan reclutar y seleccionar a los mejores, identificando cuál de los seleccionados tiene un alto potencial y podría llegar hasta los niveles gerenciales.

Las investigaciones demuestran que aquellas organizaciones consideradas por su pares como las mejores en prácticas en Gestión del Talento Humano, definieron claramente lo que es la Gestión del Talento Humano que es “un proceso por el cual una organización establece los mecanismos correctos en su lugar para obtener una ventaja competitiva a través de la gestión efectiva de sus personas” (Hay Group, 2013), asegurándose que las personas correctas están ocupando los diferentes puestos de una organización, con el fin de llevar a cabo la estrategia en el presente y en el futuro.

La definición sobre Gestión del Talento Humano sirvió de base para la investigación que posteriormente efectuó Hay Group (2006) con Chief Executive Magazine y lo que hallaron fue que las 20 mejores empresas que

tenían buenas prácticas en talento humano superaron a sus competidores en cuanto a rendimiento sobre el valor de las acciones.

En otra investigación realizada por el *Corporate Leadership Council* (Consejo de Liderazgo Institucional), se dijo:

Un enfoque estratégico sobre el potencial de los empleados fue considerado la única estrategia efectiva para construir una reserva de líderes de alta calidad. El 80% de los empleados vieron a los empleados con alto potencial casi un 50% más productivos que los empleados promedio (Hay Group, 2006).

Por otra parte, Hay Group señala que “el potencial es la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de las personas y los posibles roles futuros, teniendo en cuenta la capacidad a largo plazo de la persona para el crecimiento personal y sus posibles desvíos potenciales”. Para entenderlo mejor, Hay Group nos dice:

Las investigaciones señalan que las organizaciones deben ser claras en lo referente a la medición del potencial en lo que al trabajador tiene actualmente y las capacidades que necesitara en el futuro para desempeñarse en un puesto de nivel jerárquico superior o una posición de liderazgo en el futuro. Algo muy relevante de manifestar es en cuanto a los factores de crecimiento y desvíos potenciales nace una pregunta y es “¿Tiene esta persona lo necesario para crecer y desarrollarse?”. “Los factores de crecimiento son rasgos profundamente arraigados que afectan la capacidad de una persona para desarrollarse en el transcurso del tiempo (Hay Group, 2013).

Los factores de crecimiento son iguales a la definición “puede ser aprendido”, la idea surge en los años cincuenta y se define como la capacidad de las personas para incorporar nuevas aptitudes y estas puedan ser aplicadas de manera efectiva en sus puestos de trabajo, pero los factores de crecimiento mejoran las capacidades de las personas para aprender nuevas formas de trabajo, liderazgo, entre otros., destrezas que les permitan satisfacer la demanda de la posición y adoptarse a los cambios que requiera el rol.

Cambell y Smith (2010) señalan en su artículo investigativo que: según las encuestas efectuadas es importante la identificación formal al personal de alto potencial: el 77% otorgan una gran importancia al reconocimiento formal como persona de alto potencial en la organización para la que trabajan. La

investigación también muestra resultados como solo el 14% de trabajadores identificados formalmente como trabajadores de alto potencial están buscando otro empleo, no es el caso de los trabajadores que no fueron formalmente identificados como personal de alto potencial, la cifra aumenta al 33% (Campbell & Smith, 2010, pág. 75).

Los trabajadores de alto potencial esperan y reciben más oportunidades de desarrollo, apoyo e inversión: “El 84% de los empleados de alto potencial está de acuerdo en que las organizaciones deben invertir más en ellos y en otro talento que sea valioso” (Campbell & Smith, 2010, pág. 136).

Las personas de alto potencial sienten un mayor compromiso cuando tienen una carrera profesional claramente definida, caso contrario es muy importante que para aumentar el compromiso de estos colaboradores identifiquen su profesión. También buscan contar con más autoridad para la toma de decisiones. Los trabajadores de alto potencial se sienten satisfechos con su nombramiento, sin embargo también algunos empleados pueden sentir mucha presión por los resultados que se espera de ellos.

Las personas de alto potencial ayudan a desarrollar el talento de otros colaboradores. Muchos de ellos, el 84% colaboran de manera activa en la identificación y desarrollo del potencial de otros empleados. Como menciona Arboleda (2012, pág. 76), “La Gestión del Potencial permitirá tener por lo menos un sucesor en los puestos críticos”. Es decir la empresa no improvisará; la Gestión del Potencial permitirá a la organización capacitar y preparar al personal con alto potencial para los puestos estratégicos en la organización. También concluye que “...no siempre un empleado con alto desempeño tendrá un alto potencial”, significa que en las organizaciones existen trabajadores que efectúan bien su trabajo, tiene un excelente desempeño, pero estos no son los trabajadores con alto potencial, quienes llevarán la dirección de la empresa.

Bermúdez (2010) concluye que:

“Para lograr un desarrollo integral de la organización en el que se desarrollen las personas, la dirección de recursos humanos debe ser integrada a las funciones de los directivos, así mismo debe vincular los objetivos de la empresa a los de las mismas personas, y crear un

sistema de gestión que satisfaga a todos y cada uno de los miembros de la organización”. Pág. 25

Es decir, debe existir una alineación integral de los objetivos empresariales, los departamentales y los individuales. Sobre el particular, Maish (2010) menciona:

Los vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión por competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan la alineación entre los recursos humanos y la gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

Porter (2013), por su parte, señala sobre este tema:

La esencia de la estrategia es que todos los empleados trabajen en la misma dirección, para que sea efectiva debe comunicarse. Antes se tendía en mantenerse en secreto pero este es un error. Cualquier personal de la compañía debe entender la estrategia básica. Comunicarla es un papel fundamental para el consejero delegado. Los mejores Ceos son profesores, enseñan la estrategia hablan de lo que representan la empresa y ayudan a los empleados proveedores y otros a relacionar sus acciones con la firma.

Scott (2010), señala: “Las empresas que prosperen en la próxima década serán aquellas que enfoquen sus recursos hacia la cadena de valor de la empresa”. Para que se obtenga el resultado esperado todos los integrantes de la organización deben tener claro la forma en la que contribuyen en crear valor para el accionista. Por otro lado manifiesta que la coordinación de todas las funciones de la empresa y la identificación de las competencias estratégicas le permitirá a la organización ser más competitiva y estar lista para los cambios que se avecinen. Scott también es muy claro en señalar que es fundamental que los directivos conozcan bien las capacidades y competencias de su empresa antes que decidir si los mercados son o no los adecuados.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Gestión del potencial

Es la Gestión que cada organización realiza para que sus colaboradores desarrollen su potencial y puedan tener un crecimiento profesional.

Con la Evaluación del Potencial se podrá medir el nivel de competencias de los trabajadores que se encuentran ya trabajando y que por su formación y experiencia tiene posibilidades de crecer profesionalmente, es decir de ser promocionados. Es aquí donde el Rol de Talento Humano juega un papel estratégico porque los objetivos de Recursos Humanos deben estar alineados a los objetivos empresariales y es aquí donde Recursos Humanos debe actuar con sus recursos humanos que son los activos intangibles más valiosos con los que cuenta una organización.

Recursos Humanos debe identificar aquellos colaboradores que tiene un alto potencial y que pueden crecer en la organización, de esta manera se podrá retener a los mejores talentos en la organización y eso generará una ventaja competitiva muy difícil de imitar o igualar. Por lo que es necesario definir a que se refiere el potencial de un individuo que no es más que la capacidad de un individuo para resolver problemas, y que le permiten asumir nuevas responsabilidades que le permitan ser promovido a un nivel jerárquico superior.

Otra definición es de Hay Group (2006), que define al potencial como: “La amalgama perfecta entre las capacidades actuales de las personas y los posibles roles futuros, teniendo en cuenta la capacidad a largo plazo de la persona para el crecimiento personal y sus posibles desvíos potenciales”.

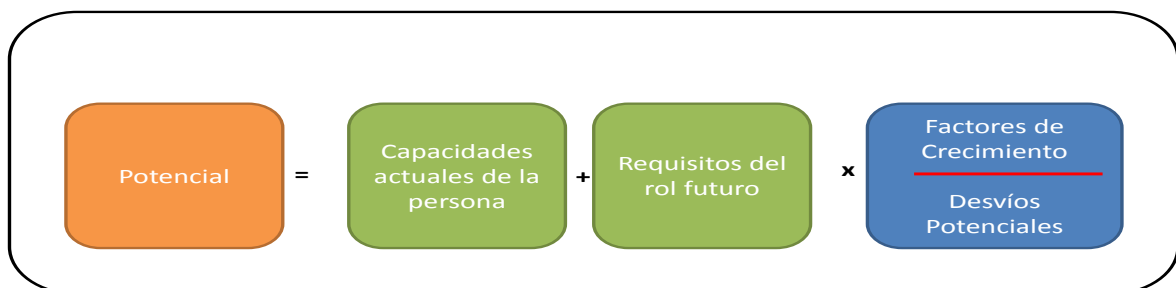


Gráfico 2. Estructura del potencial.

Fuente: (Arboleda, 2012)

Elaborado por: Autora

Una adecuada evaluación del potencial permitirá a recursos humanos tener identificados a todos los empleados que conforman la organización, quienes necesitan desarrollar ciertas competencias, destrezas y habilidades que les permitan desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo; así como identificar los puestos estratégicos y los individuos claves que serán quienes los ocuparán y a quienes la organización no debe dejarlos escapar, por lo que "Talento Humano" deberá desarrollar un programa de detección del potencial.

2.2.2. Detección y gestión del potencial

La Gestión del Potencial le permitirá a la empresa tener una ventaja competitiva y contar con el personal adecuado, es decir tener una identificación de que empleados tiene un desempeño exitoso, quienes son los empleados que tienen un alto potencial y son en quienes la organización debe empezar a formarlos y retenerlos.

La Gestión del Potencial permitirá desarrollar capacidades que no están en el perfil del puesto, pero estas capacidades apoyan a la estrategia de la empresa.

Es necesario tener presente que con la identificación de ese 20% de trabajadores que tienen un alto potencial la organización también podrá identificar cuáles son los cargos claves y estratégicos que ellos podrán ocupar, por lo que la empresa deberá aplicar una evaluación del potencial. En este contexto, Lau, (2010) permite tener una visión más clara sobre el particular:

Con la Evaluación del Potencial se nos informa acerca de que será lo que se pretende lograr o hacer. Esto es, anticiparnos al futuro para poder armar los organigramas de reemplazo, al promociones, los planes de capacitación o formación, y ver cuál es el potencial y las competencias que tiene cada empleado para, en función de ello, completar su plan de desarrollo o carrera interna; o bien, determinar entre varios candidatos cuál es el mejor ubicado para acceder al ascenso, ya sea horizontal o vertical (Lau, 2010, pág. 32).

El principio de Peter nos ilustra en la siguiente figura:

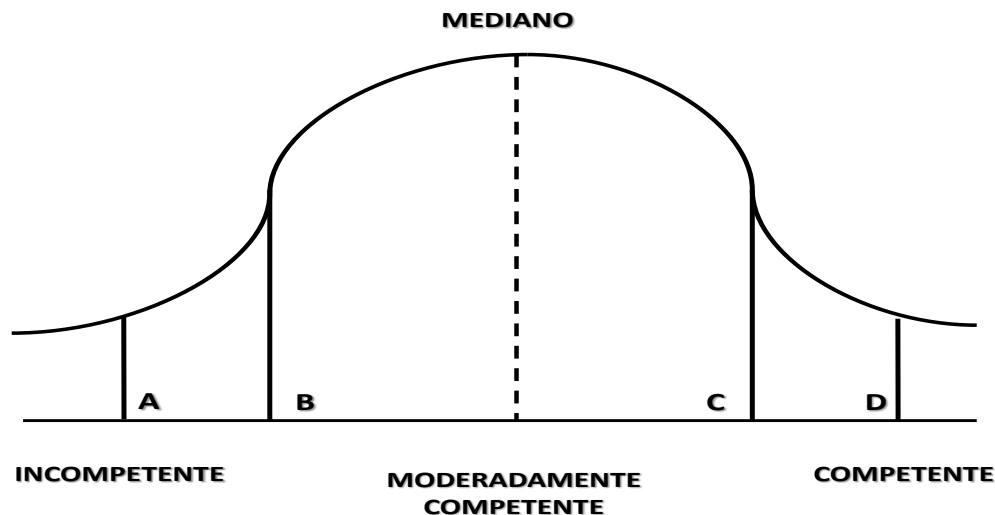


Grafico 3. Principio de Peter
Fuente: (Barros, 2011)
Elaborado por: Autora

En esta figura, lo que se visualiza es el nivel máximo a dónde debe llegar un trabajador, es decir a su nivel de incompetencia, luego de lo cual su desempeño empieza a decaer. Por tal motivo, tiene una gran importancia el desarrollo de planes de carrera y programas de Detección del Potencial.

Lombardo & Cauley (2009) afirman que “entre el 30% y el 50% de la gente con alto potencial jamás alcanzará su potencial esperado”.

En resumen, (Hay Group, 2006) manifiesta que la gestión del potencial nos permitirá:

- Ser una organización de alto rendimiento debido a que las personas pueden desarrollar nuevos conceptos y capturar nuevas oportunidades.
- Obtener una ventaja competitiva por la innovación y anticipación en el mercado.

Hay Group, también afirma que la Gestión del potencial desarrolla las capacidades que no están descritas en el perfil, que son aquellas capacidades que apoyan a la estrategia empresarial. Lo que busca la Gestión del Potencial es adecuar las competencias a los objetivos organizacionales (Hay Group, 2006).

En resumen se puede decir que no todos los trabajadores de una empresa podremos llegar al máximo cargo de una empresa, todos los trabajadores tienen un tope de crecimiento, es decir un límite al que pueden alcanzar de acuerdo a sus capacidades.

2.2.3. Personal con mayor potencial

La administración del talento humano en las empresas ha tenido un amplio cambio en cuanto a sus procesos de tratamiento. Se ha pasado desde la perspectiva de concepción del personal como un recurso a un fin. Es decir, en la actualidad los procesos internos están todos definidos para aportar valor, generan a nivel interno un adecuado ambiente de trabajo y fomentar el crecimiento individual y colectivo. El personal es considerado como un eje fundamental que permitirá a la empresa cumplir con sus objetivos, siendo estos definidos para un crecimiento integral. De esta manera, los logros obtenidos por la empresa, no solo serán de sus socios, directivos o responsables sino beneficiarán a todo el personal participante, elevando su calidad de vida. Para Alles, Martha el talento parte de la concepción de aptitudes posibles a desarrollarse que permitan a la persona desenvolverse y mejorar su desempeño constantemente. Señala que debe “desterrar la idea generalizada de que un talento es un don que se tiene o no se tiene” (Alles, 2010, pág. 60).

Analizando lo expuesto, toda persona puede desarrollar talentos siempre y cuando cuente con una adecuada dirección que le permita adquirir habilidades, destrezas y competencias, siendo esto fundamental para que su desempeño se mejore constantemente.

Conforme lo expuesto, para el estudio de esta variable se han definido las siguientes dimensiones, la cuales permitirán identificar de mejor manera la identificación del potencial para posteriormente determinar su incidencia en la gestión estratégica.

2.2.3.1. El potencial del talento humano

Cuando se señala el potencial humano se hace referencia a capacidades que tiene la persona que le permitirán desarrollarse en determinados ámbitos sociales, económicos, políticos, educativos y tecnológicos. En este caso, el potencial describe fortalezas internas que pueden desarrollarse y que permitirán a una persona cumplir con determinadas actividades que le generaran oportunidades de mejoramiento de su condición.

En el ámbito empresarial, el potencial del talento humano se relaciona con las actividades y procesos internos existentes, los cuales se busca aporten valor para satisfacer determinadas necesidades de los usuarios o clientes. De esta manera, se puede describir que toda persona tiene potencial pero este se enfoca en determinados campos, siendo importante su identificación a fin de una adecuada asignación de roles y responsabilidades, permitiendo que estas puedan ser desarrolladas de manera efectiva.

Palomo, sobre el potencial del talento humano señala que cada empresa debe incorporar procesos internos que permitan identificarlo a fin de gestionar acciones que permitan su retención. Sobre esto expone “Estimular y retener a los mejores implica tener que diferenciar, a programas de identificación y desarrollo de altos potenciales o empleados de alto rendimiento que contemplen acciones individualizadas e incluso algún tipo de compensación económica” (Palomo, 2012, pág. 265).

Lo expuesto señala varios aspectos a considerar. El primer se basa en la necesidad de implementar programas de identificación del potencial, los cuales permitan establecer diferencias entre el personal vigente referente a ciertas aptitudes relacionadas a las funciones que cumple. Otro aspecto importante es el desarrollo del potencial, aspecto que se puede alcanzar en cada persona, siendo un mecanismo que la empresa debe promocionar a través de sus procesos internos. Finalmente, se resalta el rendimiento como un eje de verificación del potencial, lo que implica una evaluación de los resultados alcanzados en comparación con los esperados en cada proceso.

2.2.3.2. Inteligencia emocional

La identificación del potencial del talento humano demanda de varios factores internos y externos. Los primeros se enfocan a aspectos propios de la persona, mientras los segundos relacionados al entorno donde se desenvuelve. Al respecto, la inteligencia emocional se encuentra dentro de aquellos factores internos que se van desarrollando a lo largo de la vida e implican capacidades que cada persona tiene relacionadas a sus sentimientos y emociones. En este caso, la inteligencia emocional implica el control y modificación que la persona tenga sobre los estados anímicos propios o de las otras personas.

La capacidad de control se evidencia en el comportamiento que la persona tenga frente a situaciones presentadas, evitando que estas incidan negativamente en su condición y desempeño. Para Goleman, en el campo empresarial es importante establecer la relación entre inteligencia y competencia emocional. Sobre esto expone lo siguiente: “la inteligencia emocional determina nuestra capacidad para aprender los rudimentos del autocontrol y similares, la competencia emocional se refiere a nuestro grado de dominio sobre las habilidades de un modo que se refleje en el ámbito laboral” (Goleman, 2011, pág. 19).

Como se observa, la identificación del potencial del talento humano en relación a la inteligencia emocional debe abarcar la capacidad de autocontrol de los sentimientos y emocionales y además al grado de dominio de las habilidades que el personal tiene para alcanzar resultados efectivos.

2.2.3.3. Productividad

La productividad en las empresas es un factor esencial dentro del cumplimiento de los objetivos que cada una tiene en sus diferentes áreas. Se basa en los resultados obtenidos en función de la gestión realizada. Para una empresa, la productividad es un elemento trascendental que le permite mantenerse activa en el medio. Desde el punto de vista del sector público, la productividad no se relaciona de manera directa con la rentabilidad, ya que estas instituciones no tienen fin de lucro, sin embargo su aplicación es

totalmente válida en la medida que se enfoca en función de las metas que en cada proceso se deben definir.

Para determinar el potencial del talento humano basado en la productividad, existen varios ejes que deben ser considerados. Dentro de estos se encuentra la optimización de recursos que señala la eficiencia alcanzada. En este caso, si se cumplen las metas con menor cantidad de recursos pero manteniendo los niveles de calidad esperados, la empresa entra en un proceso de desarrollo. Otro factor importante para su evaluación es la cultura organizacional, la cual se forma sin normas impuestas sino por la relación directa entre el personal. Sobre esto, la productividad debe ser medida también desde un entorno colectivo, debiendo identificarse la capacidad y aporte que cada persona ha alcanzado en base a los logros alcanzados.

William Boham, señala que es necesario medir correctamente la productividad para evitar tener erróneas percepciones del desempeño del talento humano, aspecto que complica la identificación de su potencial. Describe la necesidad de mantener una visión amplia del resultado, en la medida que un factor puede mejorar a costa del desmejoramiento de otros.

Sobre esto Bohaman(2010) indica:

“tal parece que hoy en día hay métodos más amables que tienden a reemplazar los que solían utilizar muchas compañías. Cada vez son más los líderes empresariales que buscan formas de mejorar sus resultados a largo plazo sin infligir las profundas heridas psicológicas y la consiguiente pérdida de confianza entre la gerencia y los empleados que produce una estrategia de despidos a corto plazo”. (pág. 17)

Como se puede observar, la visión de la productividad debe ser sostenida, debiendo el talento humano disponer de procesos que le permitan trabajar de manera sostenible. Relacionando lo expuesto con el potencial, se establece que una persona puede desarrollar competencias en la medida que los procesos que cumplan le permitan superarse, mejorar su desempeño y tener la capacidad de mejora sobre lo que realice.

2.2.3.4. Liderazgo

Se ha discutido permanentemente sobre el origen del liderazgo, citando que este nace con la persona o se desarrolló a lo largo de su vida. No obstante, la identificación del origen no es fundamental en realidad si no se conoce los efectos que el liderazgo genera en la empresa. Desde esta perspectiva, el potencial del talento humano implica además de la productividad individual y colectiva alcanzada en determinados períodos, la capacidad de orientación que tiene la persona para guiar a las demás hacia el mejoramiento de su condición. En este caso, el líder asume de manera directa responsabilidades que le permiten gestionar manteniendo claro el horizonte esperado y detectando caminos viables que le permitan alcanzarlo de manera más efectiva y eficiente.

De Olivera, (2010), describe un conjunto de técnicas para desarrollar el liderazgo en el talento humano, lo que permite describir que et puede ser perfeccionado constantemente, pudiendo toda persona convertirse en un líder. Describe que la principal barrera para fomentar este desarrollo son los propios procesos internos los cuales no se conciben de una manera estructurada que fomenta al talento humano alcanzar capacidades directrices. Dice:

“Nos acostumbramos a creer que si una cosa esta clara para nosotros, está clara también para los demás. Usted puede considerar que el orden que acaba de dar, la instrucción que está dando, las cosas que está diciendo y que para usted están muy claras, bien explicadas, también lo están para los demás” (pág. 13).

Los procesos internos si no mantienen sistemas de comunicación adecuados y no están definidos para ser cumplidos acorde a los parámetros fijados, afectan al potencial del talento humano, incidiendo en su capacidad de desarrollar el liderazgo. Por ello, es fundamental evaluar en primera instancia si la empresa promueve la formación de líderes para luego evaluar la condición individual en función de las capacidades de persuasión, habilidades para comunicarse y mentoring. De esta manera, la identificación del potencial implica una revisión de los procesos actuales y las condiciones de cada persona, a fin de obtener una idea clara sobre la utilidad presente y futura del talento humano.

2.2.3.5. Innovación

Los constantes avances de la ciencia y tecnología producen cambios en la forma como cada empresa se desenvuelve. El personal bajo este ámbito puede ser considerado como un agente de mejoramiento, en la medida que sus capacidades le permiten visualizar tendencias y patrones de comportamiento de la población, alineando de mejor manera los procesos internos para atenderlos. La innovación es un elemento determinante en la identificación del potencial del personal, en la medida que establece la gestión del personal e ingenio para provocar mejoras que sean necesarias, permitiendo que la empresa siempre sea competitiva.

El concepto de innovación se relaciona ampliamente con el liderazgo anteriormente descrito, en la medida que no basa proponer mejoras sino dirigir al personal para que puedan asumirlas y en base de esto mejorar los resultados esperados. Al respecto, la iniciativa, la creatividad, el don de mando y la percepción del mercado son factores que dan lugar a un alto potencial y por ende a una gestión más exitosa.

Ordoñez (2011), señala que el cambio es algo inevitable no solo en las empresas sino en toda sociedad. El ser humano al igual que las diferentes especies se encuentra en constante evolución, debiendo mantenerse actualizado a fin de responder a las nuevas exigencias existentes. Desde el ámbito empresarial describe que la competitividad ha alterado los mercados, obligando a las empresas a modificar con mayor prontitud sus procesos para evitar quedar desplazadas. Expone que “ya nadie busca estabilidad, y quien la busca, se estanca. En el tiempo que nos toca vivir, el cambio es parte de la vida cotidiana, o mejor dicho, el cambio es el signo distintivo de la vida actual” (pág. 17).

Lo expuesto permite entender que el potencial del talento humano no se evalúa solo por la gestión cumplida sino por la capacidad de cambio que este genere en la empresa. La innovación en el comportamiento del personal con alto potencial es una característica que debe ser identificada en su comportamiento, propuestas e iniciativas planteadas para alcanzar mejores resultados.

En base a las dimensiones evaluadas, se puede concluir que la identificación del potencial del talento humano se fundamenta en aspectos propios de su comportamiento como el interés en mejorar la gestión, el autocontrol de sus emociones y sentimiento, los resultados y productividad alcanzada. También en los procesos en donde se desenvuelve su trabajo, los cuales deben incentivar al personal a asumir posiciones de liderazgo que guíen al personal a mejorar su desempeño, planteando creativas e innovadoras soluciones frente a los problemas existentes.

2.2.4. Gestión estratégica del talento humano

Toda empresa demanda de lineamientos que orienten su gestión. La formulación de objetivos, metas, una filosofía corporativa, principios y valores genera a nivel interno un escenario de mayor confiabilidad, aclarando el rol que el personal debe tener en cada una de sus funciones. El personal con alto potencial cumple de manera efectiva sus funciones pero no se limita a ello, propone cambios, guía al personal, mejora el entorno de trabajo y establece propuestas que brinden mayor claridad a la empresa, haciéndola más competitiva.

Dentro del campo del talento humano, la gestión estratégica implica una planificación interna que permita seleccionar al personal competente y requerido en cada área, mejorar sus competencias y evaluar los resultados, permitiéndole disponer de oportunidades para desarrollarse. El potencial como se señaló anteriormente depende en gran medida del diseño de los procesos internos, los cuales permitan identificar competencias que el personal tiene y posibilidades de crecimiento. Por ello, es necesario establecer un direccionamiento eficiente que permita incorporar procesos de constante evaluación que ayuden a retener el personal de alta valía en la organización.

A continuación se analiza una serie de variables que están inmersas en la gestión estratégica y que permitirán determinar la incidencia que el potencial del talento humano tiene en los resultados alcanzados.

2.2.5. Planeación del talento humano

La planeación es un elemento básico dentro de la administración. Su desarrollo se enfoca en establecer las actividades que se deben cumplir para alcanzar objetivos propuestos, señalando los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros que serán ocupados.

En el área del talento humano, la planeación implica establecer los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y capacitación necesarios para que la empresa pueda desempeñarse acorde los estándares de calidad definidos. Cada uno de estos aporta a mejorar la empresa y permitirle alcanzar un rendimiento satisfactorio. Por el contrario, la falta de planificación del talento humano da lugar a una mala asignación de personal que tiende a producir falencias y riesgos internos que comprometen la estabilidad y continuidad de la organización.

Martin (Álvarez, 2012), indica que

“hablar de planificación estratégica implica hablar de un plan inteligente que está por escrito que dice que hacer, como hacerlo y quien va hacerlo. La mayoría de la gente necesita ponerlo por escrito para estarlo viendo y recordarlo constantemente. Solo uno de cada mil líderes es líder innato, los otros requieren prepararse”. Pág. 74

La planeación estratégica del talento humano establece orientaciones para identificar y promocionar el potencial, permitiendo establecer un plan de carrera que brinde oportunidades de desarrollo para quienes muestran resultados y deseos de mejorar la gestión alcanzada. Su desarrollo parte de modelos internos que incluyen las siguientes actividades:

1. Definir estrategias internas para establecer entornos de trabajo adecuados que incentiven el potencial del personal.
2. Establecer mecanismos que permitan al personal actualizar sus conocimientos a fin de elevar sus posibilidades de desarrollo del potencial.
3. Incorporar procesos de evaluación que identifiquen el potencial del personal y sus avances a fin de relacionarlo con su crecimiento en la empresa.

4. Conformar estructuras de carrera que se relacionen a los resultados y potencialidad existente en el personal.
5. Desarrollar planes de sucesión efectivos que permitan a la empresa mantenerse siempre en alto rendimiento, evitándose cambios bruscos que afecten sus intereses y calidad de servicio.
6. Mejorar los procesos de autocontrol de emociones y sentimientos en base a directrices que eleven el perfil individual del personal.
7. Brindar espacios que permitan incentivar el desarrollo del liderazgo, promoviendo crecimiento en base a los resultados obtenidos.
8. Identificar áreas complicadas de ser reemplazadas para establecer programas que permitan un desarrollo de potencial alineado a las necesidades existentes.
9. Fortalecer la cultura organizacional a fin de establecer espacios de desarrollo del potencial del talento humano.

2.2.6. Un modelo en siete pasos para implementar un papel estratégico de RRHH

Becker, Huselid, & Ulrich (2002), nos hablan del nuevo rol de Recursos Humanos como socio estratégico y de los siete pasos que son necesarios:

1. Estrategia empresarial claramente definida
2. Crear la conciencia para que Recursos Humanos se convierta en un activo estratégico.
3. Creación de un mapa estratégico.
4. Identificar los productos de Recursos Humanos en el mapa estratégico.
5. Combinar la arquitectura de Recursos Humanos con los productos de Recursos Humanos.
6. Diseñar el Cuadro de mando estratégico de Recursos Humanos
7. Implementar un sistema de dirección a través de la medición.

Alles (2010), explica por qué los recursos humanos son estratégicos, por ser los que marcan la diferencia, y además son la única herramienta diferenciadora con que cuentan las organizaciones. Por esto, se hace

primordial vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial, creando valor para la organización. (Alles M. , 2010)

2.2.7. Ventaja competitiva

Becker, Huselid, & Ulrich (2002), nos hablan también sobre el nuevo rol de Recursos Humanos: “Una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura Gerencial que comparta y defienda esa creencia y unos gerentes de Recursos Humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas.

Recursos Humanos ya no se limita únicamente a sus actividades administrativas, si no que sus objetivos estratégicos están alineados al gran accionar de la empresa, es decir a los objetivos empresariales.

Por lo que es necesario que las Unidades de Recursos Humanos cuente con una herramienta administrativa que le permita alinear a sus objetivos de RRHH a la gran estratégica empresarial, uno de ellos y muy conocido es el *Balance Score Card* desarrollado por Kaplan y Norton.

2.2.8. Balance Score Card

Desarrollado por Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan. Es un sistema de Gestión Estratégica que ayuda a las compañías a cumplir su visión. El *Balance Score Card* es una forma balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto de indicadores. El concepto del *Balance Score Card* provee de una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales y acompaña la visión y la estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, e iniciativas de las siguientes perspectivas:

- Financiera
- Del Cliente
- De los procesos Internos
- Del Aprendizaje y del crecimiento

Por eso, es importante citar lo mencionado por Becker, Huselid & Ulrich (2002):

Para que RRHH pueda demostrar un impacto significativo en el rendimiento de la empresa, la arquitectura de RRHH debe diseñarse como un activo estratégico y el cuadro de mando integral de RRHH debe estar creado de forma que guíe la gestión de ese activo estratégico. Pág. 89

2.2.9. Formación y desarrollo del talento humano

El talento humano atraviesa por procesos de constante mejoramiento de sus conocimientos, lo que implica la necesidad de adoptar procesos de formación y desarrollo. Estos permiten actualizar e incorporar nuevas competencias al personal que le permitan ampliar su espectro de gestión, siendo un elemento altamente relacionado con el potencial.

Pardo (2011), señala que la formación es un proceso delicado en la empresa que amerita una planificación enfocada a las necesidades de la empresa y a los perfiles del personal. Es decir, es necesario relacionar lo que la empresa requiere con los intereses individuales del personal, conformando estructuras que permitan mejorar sus conocimientos a fin de que se vean manifestados en sus resultados y acciones. Señala:

la capacitación implica un proceso planificado en el cual el personal adquiera conocimientos que le permitan dirigirlos eficientemente, planteando nuevas alternativas que mejoren los resultados. Su desarrollo parte de los intereses individuales los cuales deben estar relacionados a las funciones que se cumplen". (pág. 108).

Lo expuesto, permite tener una visión amplia sobre la identificación del potencial del talento humano, en la medida que se establece por una relación entre la necesidad del proceso y el interés del personal. Es decir, el potencial debe estar alineado a lo que la empresa desea alcanzar, para que la gestión cumplida sea efectiva. El concepto señala que toda persona tiene potencial, pero este no siempre es útil o adecuado en función de la necesidad que tiene la

empresa. De lo expuesto surge el grid gerencial que establece la incorporación de una gestión de conocimiento, que permita al personal relacionar sus competencias e intereses con la empresa, dando lugar a un potencial que genere beneficios integrales. En este caso, la empresa y el personal obtienen un crecimiento y desarrollo, siendo esto una relación que debe mantenerse.

2.2.10. Alineamiento

El empoderamiento permite cumplir con la relación personal-empresa citada anteriormente, siendo viable alcanzar una visión estratégica que dé como resultado un entorno de alto crecimiento. El personal asume responsabilidades que van alineadas a alcanzar un desarrollo integral en donde se erradique todo tipo de discriminación y desigualdad.

La relación efectiva entre las necesidades de la empresa y los intereses del personal provoca un aumento de su fortaleza espiritual y social que le convierte en un candidato idóneo que la empresa debe identificar para planificar su crecimiento. En este caso, el potencial se describe justamente en función del perfil de la persona, sus intereses y deseos, experiencia y relación con lo que la empresa requiere.

Marirena (2011), señala que en la medida que la empresa promueva un mejoramiento de la condición individual del personal y le permita alcanzar un direccionamiento que se ajuste a las necesidades de la empresa, dispondrá de amplias posibilidades para instaurar planes de sucesión efectivos. Esto garantiza la continuidad de la empresa en el tiempo, manteniendo un claro comportamiento de mejorar su gestión y actualizarse a las necesidades de los usuarios y clientes cuyos patrones se ven alterados por los propios avances científicos. Describe sobre lo expuesto que “la empresa mantiene una visión de futuro en donde delimita quienes ocuparán mañana los cargos directivos de alta responsabilidad, preparando al personal a asumir estos retos con claro conocimiento de lo que se desea alcanzar y con competencias viables para que puedan asumir las funciones de manera decidida (pág. 24).

Lo expuesto señala una gestión estratégica que permita identificar el potencial del talento humano y establezca acciones que permitan desarrollarlo

a fin de preparar la transición de los cargos directivos que demandan de personal altamente calificado.

2.3. Marco Conceptual

Capacidades: “El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.” (Alles, 2012, pág. 45).

Capital humano: “Es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a una mano de obra capacitada y calificada como factor de producción dependiente no solo de la cantidad sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas” (Sala, 2013).

Competencias: hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2012, pág. 47)

Competitividad: “Capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia”. (Martínez, 2012).

Conocimiento: “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (Alles, 2012, pág. 47).

Desarrollo: “Acción de hacer crecer algo, por ejemplo de una competencia o un conocimiento” (Alles, 2012, pág. 47).

Efectividad: “Se refiere al grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir ser eficaz significa que han logrado lo resultados deseados” (Núñez, 2012).

Eficiencia: “Consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación”. Rodríguez, (2010) (pág. 15).

Estrategia: “Conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios” (Ronda, 2012).

Experiencia: “Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, entre otros.) que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundando en la optimización de los resultados de dicha actividad” (Alles, 2012, pág. 50).

Gestión por competencia: “Modelo de Gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos”. (Alles, 2012, pág. 51).

Líder: “Es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales” (Senge, 2012).

Liderazgo: “Es hacer algo que nunca hicimos para crear algo que nunca hicimos”. (Delgado & Delgado, 2014).

Planificación estratégica: La planeación estratégica del talento humano “...se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados” (Chiavenato, 2010, pág. 65).

Potencial: “La amalgama perfecta entre las capacidades actuales de las personas y los posibles roles futuros” (Hay Group, 2006).

Productividad: “Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzar exitosamente en el tiempo y con la calidad requeridos, agregan valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado”. (Alles, 2012, pág. 186).

Programas de desarrollo: “Conjunto de programas relacionados con las personas que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar a sus integrantes, para luego si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición usualmente de nivel superior”. (Alles, 2012, pág. 55).

Programas de personas clave: “Programa organizacional donde primero se elige en base a ciertos parámetros definidos por cada organización un grupo de personas a las cuales se considerara relevantes para la organización. Luego, a estas se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales”. (Alles, 2012, pág. 55).

Puesto clave: “Conjunto de puestos claves dentro de una organización que esta considera relevantes o importantes por algún factor claramente definido, usualmente en función de sus niveles de responsabilidad y decisión” (Alles, 2012, pág. 56).

Recursos Humanos: “Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización” (Alles, 2012, pág. 56)

Talento: “Conjunto de Competencias y conocimientos” (Alles, 2012, pág. 57)

Valores: “Aquellos Principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas” (Alles, 2012, pág. 57).

Visión: “La imagen del futuro deseado por la organización” (Alles, 2012, pág. 57).

2.4. Marco Legal

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador

Art. 228.- “El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma en que determine la ley...”

2.4.2. Ley de Empresas Públicas

Art.17.- “Nombramiento, contratación y optimización del talento humano.- La designación y contratación de personal de empresas públicas se realizará a través de procesos de selección, que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo y conformen a los principios y políticas establecidos en esta ley, la codificación del código de trabajo y las leyes que regulan la administración pública. Para los casos de directivos, asesores y demás personal de libre designación, se aplicará las decisiones del directorio.

El directorio, en aplicación de lo dispuesto por esta ley, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en los que se regulará los mecanismos de ingreso

2.5. Marco Institucional

2.5.1. Antecedentes de la Empresa

La página web, www.petroamazonas.ec/es/la-institucion/quienes-somos, indica:

En el 2006 mediante Resolución dictada por el Ministro de Energía y Minas dentro del trámite Administrativo 13812-2005n y de conformidad con lo prescrito en los artículos 74, numeral 11 y 79 de la Ley de Hidrocarburos, se declaró la caducidad del referido contrato modificatorio de Prestación de Servicios al Contrato de Participación para la Explotación de Hidrocarburos en el Bloque 15, operadora OPEC con la consecuente devolución de las áreas, entrega de las instalaciones y operación a PETROECUADOR.

Mediante Decreto Ejecutivo 1546 de 12 de junio del 2006, se creó la Unidad de Administración y Operación Temporal (UAOT Bloque 15) y campos unificados Edén Yuturi y Limoncocha.

En abril de 2008 se crea PETROAMAZONAS ECUADOR S.A, al amparo de Ley de Compañías.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 314 se crea PETROAMAZONAS EP.

Con Decreto Ejecutivo No. 1315-A suscrito el 01 de noviembre de 2012 y publicado en el Registro Oficial No. 860 del 02 de enero de 2013 que reforma el Decreto Ejecutivo No. 315 publicado en el Registro Oficial No. 171 de 14 de abril de 2010, se estableció que el personal que labora en la ex Gerencia de exploración y Producción, en la Coordinación General de Aviación y en las áreas de Exploración y Producción de la ex Gerencia de Gas Natural de la EP PETROECUADOR continuarán prestando sus servicios en la empresa pública PETROAMAZONAS EP.

PETROAMAZONAS EP, es una Empresa Pública dedicada a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañen, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía financiera, económica administrativa y de gestión; creada al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas mediante Decreto Ejecutivo¹ No. 314 de 06 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 171 de 14 de abril de 2010.

Es la empresa pública ecuatoriana líder dedicada a la exploración y extracción de hidrocarburos, opera 16 bloques en el Oriente ecuatoriano y 3 en el litoral. Tiene una producción de 327 mil barriles de petróleo diarios promedio.

2.5.2. Misión

“Operar los campos petroleros de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador”.

2.5.3. Visión

“Ser la empresa referente del Estado ecuatoriano y líder de la industria nacional de hidrocarburos por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental, enfocada a la expansión local y regional.”

2.5.4. Valores institucionales

Integridad y transparencia: PETROAMAZONAS EP promueve los más altos estándares de ética de negocios e integridad empresarial y humana, lo cual asegura la transparencia en todas sus operaciones, brindando información adecuada y fiel a nuestro accionar.

Solidaridad: estamos comprometidos con el desarrollo del país y la sociedad, llevando a cabo nuestro mejor esfuerzo para lograr su mayor impulso. Valoramos y respetamos la singularidad de todos los que conformamos la organización, nuestras aspiraciones y el talento que aportamos.

Conciencia social y ambiental: priorizamos la seguridad y la salud de nuestros empleados, el respeto a las comunidades y la conservación del ambiente, en pos de una armoniosa relación con la comunidad.

Calidad profesional y trabajo en equipo: consideramos a nuestro personal como el factor crítico de éxito, procurando el máximo nivel de competencia profesional, con una sólida cultura de trabajo en equipo, estrecha colaboración y superación permanente. Somos proactivos en la gestión, oportunos y precisos en los análisis, y orientados a la consecución de resultados.

Innovación: somos reconocidos como líderes en el Ecuador en innovación de procesos, tecnología y gestión, aplicada a optimizar la operación de los activos y proveer el soporte técnico necesario.

2.5.4.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La página web, www.petroamazonas.ec/es/la-institucion/quienes-somos, indica:

“Incrementar el nivel de reservas y producción de hidrocarburos y optimizar la gestión operativa en forma eficaz, ética y socialmente responsable mediante la adopción de las mejores prácticas de la industria, una política de inversión en infraestructura, tecnología y desarrollo organizacional eficiente, un plan de expansión y renovación de reservas que permitan la sustentabilidad en el tiempo con un estricta política de respeto ambiental y social.”

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la Investigación

El estudio se diseñó de tal forma que se analice el contexto respecto del objeto de investigación, es decir obteniendo resultados que se apeguen a la realidad en la medida que sea posible, en donde lo que se pretende es determinar la relación causa efecto de las variables involucradas en la investigación.

El estudio es transversal, ya que los datos fueron considerados en un momento determinado del contexto organizacional en un grupo de personas específico

3.2. Tipo de Investigación

Hernández, Fernández, & Baptista (2006), mencionan que las investigaciones se originan siempre en ideas y son el primer paso que nos acerca a la realidad de lo que se va a investigar. Conforme lo expuesto, la metodología general establecida permitirá determinar los lineamientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados y contestar las interrogantes formuladas en la sistematización, promoviendo soluciones efectivas y viables a la problemática actual. Por ello, el enfoque de la presente investigación será tanto cuantitativa como cualitativa. El primero basado en técnicas estadísticas que identifican el alto potencial en el personal y su incidencia en la Gestión Estratégica del Talento Humano. Cabe mencionar que su carácter es correlacional, lo cual permitirá explicar la relación existente entre las variables y además cuantificar su relación. (pág. 12).

Los estudios cualitativos por su parte se enfocan en las características que identifican el alto potencial y permitan su fortalecimiento, permitiendo la formulación de propuestas que se considera fortalecerán al talento humano de mayor potencial en las áreas administrativa y financiera de la empresa pública seleccionada.

En base a lo expuesto, el nivel de estudio será exploratorio, descriptivo, inductivo y correlacional.

3.2.1. Exploratorio

Es exploratorio debido a que se enfocara en el levantamiento de teorías que permitan identificar los factores que determinen el potencial del talento humano, direccionando el proceso investigativo de campo.

3.2.2. Descriptivo

Es descriptivo en la medida que se apoyara en técnicas que permitan transformar los datos levantados en información que permita determinar la gestión estratégica del talento humano desarrollado por la empresa pública en las áreas administrativas y financieras.

3.2.3. Inductivo

Es inductivo porque partirá de la investigación de las áreas mencionadas para establecer resultados particulares que puedan obtener conclusiones generales.

3.2.4. Método científico

El método científico implica un conjunto de procedimientos que valiéndose de las técnicas e instrumentos necesarios aborda y soluciona un problema o un conjunto de problemas. Su aplicación establece propuestas que basadas en el conocimiento dan lugar a alternativas viables y demostrables para mejorar la situación actual.

3.2.5. Método estadístico

Método cuantitativo que permite realizar el análisis de los datos para transformarlos en información y de allí extraer resultados, conclusiones y recomendaciones. En este caso, se analizaron las tendencias registradas en las respuestas de los trabajadores encuestados.

3.2.6. Correlacional

Este tipo de estudio pretende demostrar la relación entre variables. menciona que “se espera que una variable independiente produzca ciertos cambios en la variable dependiente, así como en la dirección y magnitud especificada por la teoría”(Namaakforoosh, 2005, pág. 93).

La presente investigación es un estudio correlacional, ya que se relacionan los datos obtenidos de la variable independiente y sus respectivas sub variables, y as variables de confusión con la variable dependiente, información que permitió establecer la existencia o no de una relación y correlación directa en la comprobación de hipótesis demostrando la intención de permanecer en la institución con respecto a los componentes de la cultura organizacional.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La presente investigación se enfocó en las áreas administrativa y financiera de la empresa pública Petroamazonas, por lo que se identificó mediante nómina de personal la cantidad de 98 servidores públicos de Nivel Directivo, Coordinadores, Mandos Medios y Gerentes de Área, los mismos que se sometieron al presente estudio.

Tabla 1. Nómina del personal

Área	Cantidad de personal
Control Interno	2
Finanzas	19
RRHH	13
RCRS	10
Seguridad Física	10
SSAA	15
Servicios generales	5
Legal	7
Materiales	17
Total	98

Fuente: (Empresa pública seleccionada, 2015)

Elaborado por: Autora

3.3.2. Muestra

En el presente estudio no se utiliza muestra. Se trabajó con toda la población, esto es con los 98 servidores públicos que pertenecen al nivel

directivo, coordinadores, mandos medios y gerentes del área administrativa financiera de una empresa pública. Esto garantizó mayor confiabilidad.

3.4. Sistema de Variables

Las variables de estudio de la investigación son:

3.4.1. La variable independiente

Según Hernández, R. Sampieri (2006) define a la variable independiente como la supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente.

En este contexto para el presente trabajo de investigación la variable independiente identificada será:

Gestión estratégica del talento humano.

Gestión Estratégica del Talento Humano: es una herramienta o metodología estratégica que facilita a los directivos el cumplimiento de la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 45)

3.4.2. Variable dependiente

Hernández, R. Sampieri (2006) define a la variable dependiente como al efecto provocado por la variable independiente, es la condición consecuente. (p.45). Para el presente trabajo de investigación la variable dependiente será:

“Talento humano con mayor potencial”

Talento humano con mayor potencial: un empleado de alto potencial es alguien con la capacidad, aptitud y aspiración para elevarse y tener éxito en puestos más altos y críticos.

A continuación se explica el sistema de operacionalización de las variables, con las sub variables respectivas, que nos servirán de apoyo para la investigación de campo y para las encuestas que se efectúen.

Tabla 2. Operacionalización de variables

Objetivo general: Analizar el talento humano con mayor potencial y su incidencia en la Gestión Estratégica del Talento Humano en las áreas administrativas y financieras de una empresa publica				
Hipótesis: El Talento Humano con mayor potencial de las áreas administrativas financieras Si Incide en la Gestión Estratégica del Talento Humano en una Empresa Pública				
VARIABLES	SUBVARIABLES	CONCEPTO	INDICADOR	ESCALA
VARIABLE DEPENDIENTE				
PERSONAL CON MAYOR POTENCIAL	POTENCIAL DEL TALENTO HUMANO	Es el background profesional y personal de todos y cada uno de los colaboradores de una empresa.	Asertividad	Alto, Medio, Bajo
			Capacidad Organizativa	Alto, Medio, Bajo
			Impacto e Influencia	Alto, Medio, Bajo
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Goleman (1995), lo define como: "Conocer las propias emociones, manejar las emociones, motivarse a sí mismo, reconocer las emociones de los demás y establecer relaciones".	Resultados	Alto, Medio, Bajo
			Autoconciencia emocional	Alto, Medio, Bajo
			Autocontrol emocional	Alto, Medio, Bajo
			Empatía	Alto, Medio, Bajo
	PRODUCTIVIDAD	Es el incremento simultáneo de producción y rendimiento, que inciden en una mejora de resultados.	Conciencia Social	Alto, Medio, Bajo
			Rentabilidad	Alto, Medio, Bajo
			Reducción de Costos	Alto, Medio, Bajo
	LIDERAZGO	Es una influencia asertiva que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas en su trabajo para lograr un mejor cumplimiento de objetivos.	Cultura Organizacional	Alto, Medio, Bajo
			Capacidad de Persuasión	Alto, Medio, Bajo
			Habilidad de comunicación	Alto, Medio, Bajo
	INNOVACIÓN	Es la selección, organización y utilización creativa de recursos humanos y materiales de maneras nuevas y propias que den con resultado la conquista de un nivel más alto con respecto a las metas y objetivos previamente marcados.	Mentoring	Alto, Medio, Bajo
			Iniciativa	Alto, Medio, Bajo
Ingenio			Alto, Medio, Bajo	
			Agente de Cambio	Alto, Medio, Bajo

VARIABLE INDEPENDIENTE				
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	PLANEACIÓN T.H	Proceso que asegura estructuras, procesos, puestos y competencias requeridas.	Head Account	Adecuado, Aceptable, Inadecuado
	FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Eventos y programas enfocados a contribuir con el incremento del potencial futuro, así como el desarrollo de las competencias, destrezas y habilidades para un mejor desempeño.	Desarrollo de Competencias	Alto, Medio, Bajo
			Planes de Formación	Adecuado, Aceptable, Inadecuado
			Gestión del Conocimiento	Adecuado, Aceptable, Inadecuado
			Entrenamiento Experto	Adecuado, Aceptable, Inadecuado
	ALINEAMIENTO	Vincular y orientar objetivos estratégicos de Talento Humano a los objetivos estratégicos de la organización.	Balance Score Card	Adecuado, Aceptable, Inadecuado
			Empoderamiento	Alto, Medio, Bajo
			Visión estratégica	Adecuado, Aceptable, Inadecuado

VARIABLE MODERADORA DE EFECTO				
VARIABLES	SUBVARIABLES	CONCEPTO	INDICADOR	ESCALA
	EDAD	Tiempo cronológico de una persona	Años	25-35, 36-45, 46-55, 56-65
	GENERO	Clasificación especie humana	Número de mujeres que ocupan puestos de dirección	Femenino
			Número de hombres que ocupan puestos de dirección	Masculino
	TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA	Tiempo que se contabiliza desde que un colaborador ingresa a una organización hasta que es desvinculado de la misma.	crecimiento profesional	Alto, Medio, Bajo
			Nivel de satisfacción	Alto, Medio, Bajo
			Sentido de Pertenencia	Alto, Medio, Bajo

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autora

3.5. Selección de instrumentos de investigación

En función de los métodos generales citados, se definen los siguientes instrumentos de investigación:

3.5.1. Encuesta

Conceptualmente, la encuesta es un “instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador” (Tamayo y Tamayo, 2011, pág. 210).

Su aplicación permitirá conocer los criterios del personal, identificando las fortalezas y debilidades existentes a fin de establecer la capacidad de la empresa para identificar su potencial y la incidencia del mismo en la gestión estratégica.

3.5.2. Entrevista

Es una técnica de recopilación información mediante una conversación profesional, en este caso la entrevista se aplicara a expertos en talento humano para obtener información que oriente el cumplimiento de los objetivos.

3.5.3. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos cumplirá un proceso ordenado y lógico basado en las siguientes actividades:

- 3 Levantamiento bibliográfico para sustentar el marco teórico.
- 4 Preparación de los instrumentos de investigación.
- 5 Coordinación con la empresa pública para el levantamiento de los instrumentos.
- 6 Organización de los instrumentos levantados.
- 7 Tabulación de datos.
- 8 Análisis e interpretación de resultados.
- 9 Presentación del informe de resultados.
- 10 Redacción capitular.
- 11 Ajustes y correcciones.
- 12 Presentación final.

3.6. Validez y confiabilidad

3.6.1. Validez

Para medir la validez del instrumento utilizado para la recopilación de la información de la presente investigación se utilizó el método del criterio de Moriyama, que según (Bethencourt, 2012) es un “Instructivo para criterios de expertos sobre instrumento de recogida de datos”, en donde se debe asignar una respuesta. de: nada, poco, moderadamente, mucho, entre otros. El criterio de Moriyama utiliza 5 criterios para evaluar cada pregunta, que son:

- ¿Es la pregunta comprensible?
- ¿Es sensible a variaciones?
- ¿Se justifica el ítem en este instrumento?
- ¿Hay una definición clara del ítem?
- ¿Es posible recopilar los datos?

Tabla 3. Criterio de Moriyama para la encuesta aplicada al personal administrativo financiero. Empresa Pública del sector petrolero.

Pregunta	Es la pregunta comprensible?	Es sensible a variaciones?	Se justifica el ítem en este instrumento?	Hay una definición clara del ítem?	Es posible recopilar los datos?	Promedio	Promedio máximo	Porcentaje obtenido	RESULTADO
P1	15	15	14	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P2	14	15	15	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P3	15	15	14	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P4	15	14	14	15	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P5	15	15	15	14	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P6	14	15	15	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P7	15	15	15	14	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P8	14	15	15	14	14	14,4	15	96%	se mantiene la pregunta
P9	15	15	14	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P10	15	15	15	15	14	14,8	15	99%	se mantiene la pregunta
P11	14	15	15	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P12	15	15	15	15	14	14,8	15	99%	se mantiene la pregunta
P13	15	15	15	14	15	14,8	15	99%	se mantiene la pregunta
P14	14	15	15	15	15	14,8	15	99%	se mantiene la pregunta
P15	15	15	15	14	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P16	15	14	14	15	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P17	15	15	15	15	15	15	15	100%	se mantiene la pregunta
P18	14	15	15	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P20	14	15	15	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P21	14	15	15	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P22	15	15	14	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P23	15	15	14	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P24	15	15	14	15	14	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P25	15	15	15	15	15	15	15	100%	se mantiene la pregunta
P26	15	15	15	15	14	14,8	15	99%	se mantiene la pregunta
P27	15	14	14	15	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P28	15	14	14	15	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P29	15	15	14	15	15	14,8	15	99%	se mantiene la pregunta
P30	15	14	14	15	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P31	15	14	14	15	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P32	14	15	14	15	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P33	14	14	15	15	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P34	15	13	15	15	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P35	15	14	15	14	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P36	14	15	15	14	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta
P37	15	15	14	14	15	14,6	15	97%	se mantiene la pregunta

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autora

En este cuadro están consideradas las preguntas para las dos variables y los porcentajes se encuentran entre el 97% y 100%, por lo que se mantuvieron todas las preguntas.

3.6.2. Confiabilidad

El levantamiento se lo efectuó aplicando la encuesta a los 98 servidores públicos de Nivel Directivo, Coordinadores, Mandos Medios y Gerentes de Área los ajustes realizados levantar a la totalidad del personal en base a la muestra calculada.

Para encontrar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, instrumento desarrollado por J, L Crombach que produce valores que oscilan entre 0 y 1. La fórmula es la siguiente:

Ecuación 1. Coeficiente de confiabilidad

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s_1^2}{s_r^2} \right]$$

α = Coeficiente de confiabilidad
 K = número de ítem
 S_1 = Total de la varianza de cada ítem

$$S_1^2 = \frac{(x - \bar{x})^2}{n-1}$$

x = número asignado a cada pregunta
 \bar{x} = Media aritmética del ítem correspondiente
 n = tamaño de la muestra piloto.

Fuente: (Turmeros, 2013).

El resultado obtenido se valida con la siguiente tabla:

Tabla 4. Escalas de evaluación del coeficiente de confiabilidad

ESCALA	NIVELES
menos de 0.20	confiabilidad ligera
0,21 a 0,40	confiabilidad baja
0,41 a 0,70	confiabilidad moderada
0,71 a 0,90	confiabilidad alta
0,91 a 1,00	confiabilidad muy alta

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

El resultado obtenido en la encuesta aplicada a los servidores públicos de las áreas administrativas financieras para verificar su validez, fue el siguiente:

Tabla 5. Resultados de Cronbach

SI	14,3
ST	48,82
K	37
ALFA DE CRONBACH	0,73

Elaborado por: Autora

Tomando la escala de confiabilidad el valor de 0,73 señala alta confiabilidad, por lo que el estudio es confiable siendo datos que representan la realidad existente en la empresa referente a la identificación del potencial del talento humano y su incidencia en la gestión estratégica.

El proceso cumplido se detalla a continuación:

1. Se tabularon las encuestas obtenidas: se tabuló las encuestas realizadas ingresando los valores señalados por el encuestado en cada pregunta. Si no respondió se ingresó el valor de cero.
2. Se calculó el total por columna, es decir por encuestado en base a las respuestas obtenidas.
3. Se calculó el promedio de las respuestas obtenidas en base a la escala de Likert (1 a 7).
4. Definidos estos valores se procedió a aplicar el alfa de Cronbach de la siguiente manera:
 - a. Se calculó la varianza de la desviación estándar Si.
 - b. Se calculó la varianza del promedio St.
 - c. Se determinó el número de preguntas K.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Estadística Descriptiva. Análisis Univariado

Una vez que se han obtenido los datos y se han aplicado las herramientas respectivas, se utilizó la estadística descriptiva para el correspondiente análisis e interpretación.

4.1.1. Análisis de Variables Moderadoras

Cargo

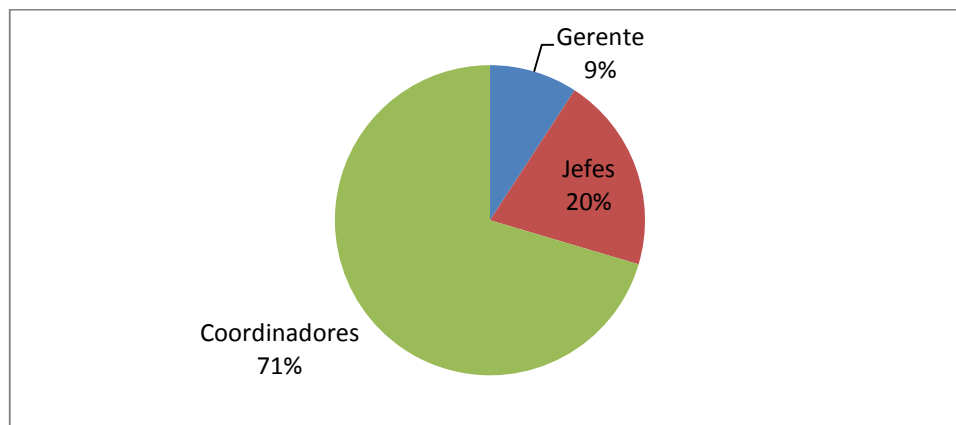
Tabla 6. Cargo

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Gerente	9	0,09	0,09
Jefes	20	0,20	0,30
Coordinadores	69	0,70	1,00
TOTAL	98	1,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 4. Cargo



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La distribución de cargos mantiene un sentido vertical en forma de pirámide, es decir los cargos de mayor responsabilidad tienen menor cantidad de personas. En este caso, los resultados señalan que el 71% son coordinadores encargados de los procesos operativos del área, el 20% jefes responsables de cada división y el 9% gerentes a cargo de las áreas evaluadas.

Edad

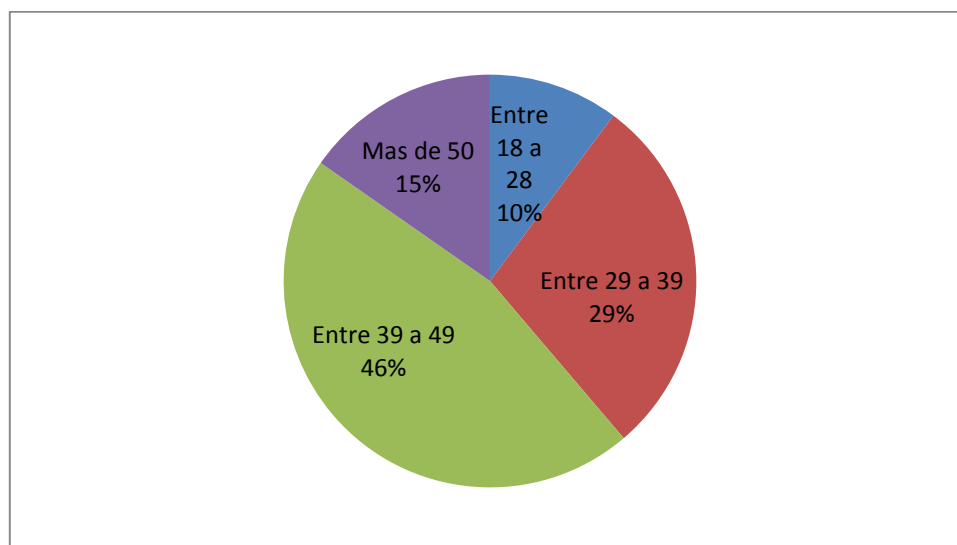
Tabla 7. Edad

Frecuencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos	Entre 18 a 28	10	0,10	0,10
	Entre 29 a 39	28	0,29	0,39
	Entre 39 a 49	45	0,46	0,85
	Más de 50	15	0,15	1,00
	TOTAL	98	1,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 5. Edad



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

En cuanto a la distribución de la edad, se observa que la mayor concentración se encuentra entre 39 a 49 años con el 46%, seguido de entre 29 a 39 años con el 29%, pudiendo concluir que el personal mantiene una edad media. Las otras concentraciones muestran que el 10% está entre 18 a 28 años y el 15% es mayor a 50 años

Sexo

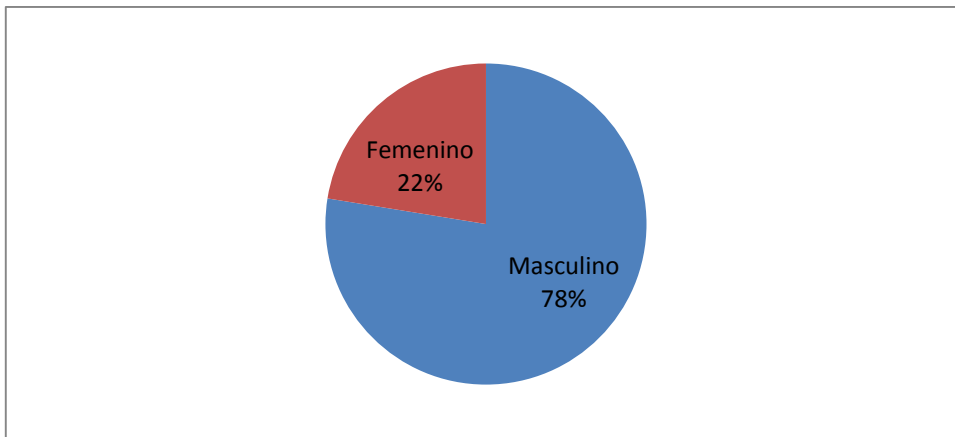
Tabla 8. Sexo

Frecuencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos	Masculino	76	0,78	0,78
	Femenino	22	0,22	1,00
	TOTAL	98	1,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 6.Sexo



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La distribución de sexo señala una mayor concentración en el masculino con el 78%, mientras que el femenino es del 22%, mostrando una falta de equidad en este tema, aspecto que debería ser analizado en relación a los procesos de contratación que se encuentren vigentes.

Tiempo de servicio

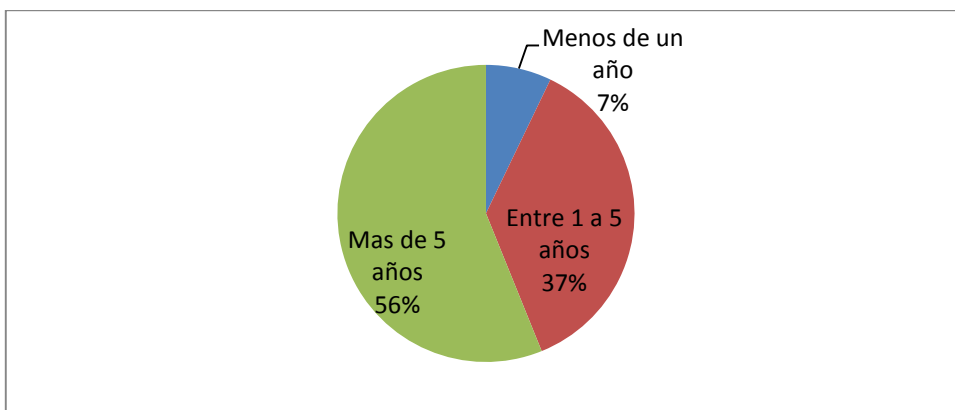
Tabla 9. Tiempo de servicio

Frecuencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos	Menos de un año	7	0,07	0,07
	Entre 1 a 5 años	36	0,37	0,44
	Mas de 5 años	55	0,56	1,00
	TOTAL	98	1,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 7.Tiempo de servicio



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

En cuanto al tiempo de servicio se observa una adecuada estabilidad en el personal. Los resultados señalan que el 56% tiene más de 5 años de laborales, el 37% entre 1 a 5 años y el 7% menos de un año.

4.1.2. Análisis de Variables independiente y dependiente

Resultados de la encuesta

La aplicación de la encuesta muestra dos elementos claramente identificables. Por un lado, los procesos de la empresa pública relacionados a identificar y retener el personal tienen falencia que son determinadas por el personal. Por otro lado, el personal si identifica ampliamente los factores que determinan el potencial, lo que facilita la implementación de acciones que puedan mejorar su gestión y promover acciones referentes a tener una carrera interna. A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada

4.1.2.1. Tabulación de los resultados de la encuesta

Apoyados en el programa SPSS, se tabularon los resultados de cada de las respuestas obtenidas. A continuación los resultados:

1. ¿Conoce la empresa quienes tienen un alto potencial y posibilidad de crecimiento laboral?

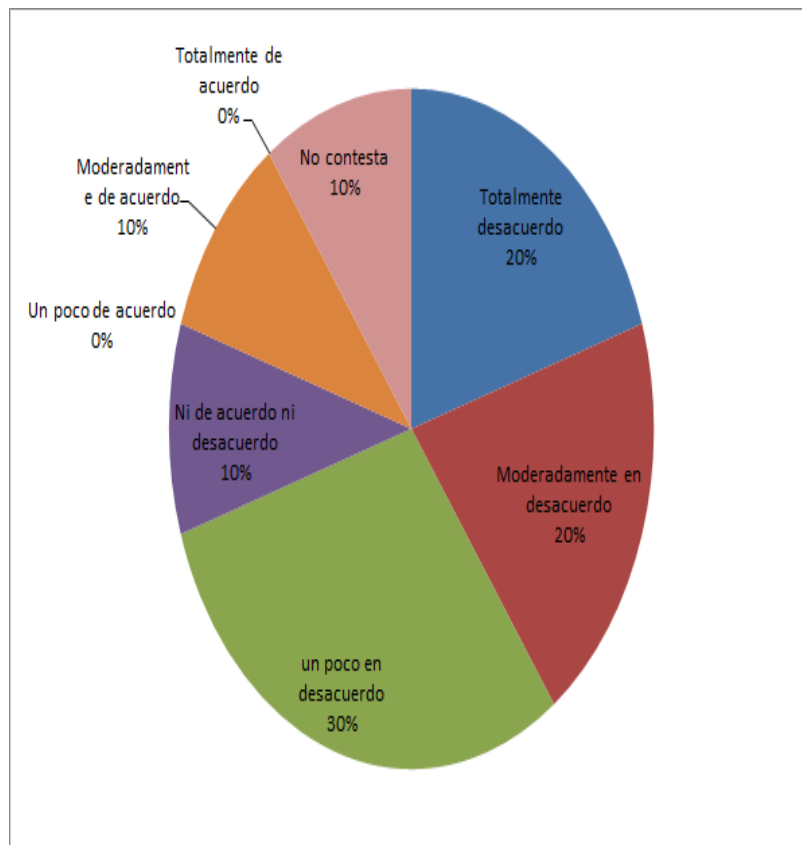
Tabla 10. Pregunta No.1

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo	20	20,00	40,00
un poco en desacuerdo	29	30,00	70,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	80,00
Un poco de acuerdo	0	0,00	80,00
Moderadamente de acuerdo	10	10,00	90,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	90,00
No contesta	10	10,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 8. Pregunta No.1



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La identificación del personal con alto potencial y la posibilidad de crecimiento laboral no es un tema que la empresa ha desarrollado ampliamente, siendo una debilidad interna que amerita un mejoramiento urgente. Los resultados señalan que el 30% está un poco desacuerdo, el 20% está totalmente desacuerdo y moderadamente en desacuerdo respectivamente y el 10% ni de acuerdo ni desacuerdo

Como se puede observar, existen falencias internas que no permiten disponer de información adecuada que identifique el potencial, aspecto que no da lugar a mayor gestión para su preparación en la sucesión de cargos directivos.

2. ¿Cuenta la empresa con estrategias especializadas orientadas a identificar al personal con mayor potencial?

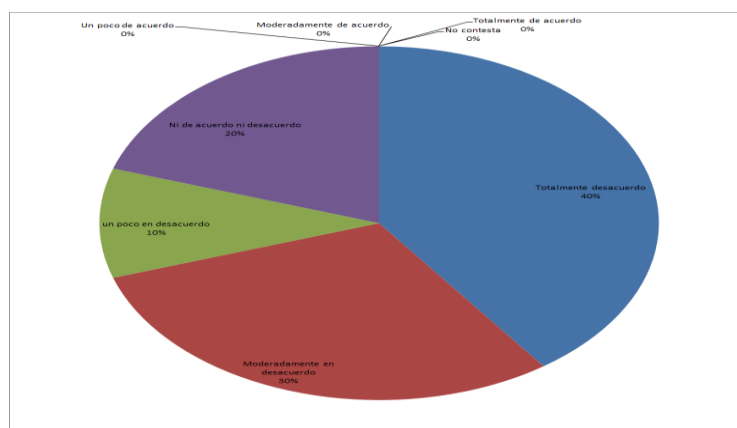
Tabla 11. Pregunta No.2

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	39	40,00	40,00
Moderadamente en desacuerdo	29	30,00	70,00
un poco en desacuerdo	10	10,00	80,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	20,00	100,00
Un poco de acuerdo	0	0,00	100,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 9. Pregunta No.2



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Contar con estrategias especializadas orientadas a identificar al personal con mayor potencial es adecuado en la medida que mantiene una información permanente y actualizada. No obstante esta es una debilidad actual en la empresa en donde los resultados evidencian que no se han implementado estrategias adecuadas en este ámbito.

Los resultados señalan que el 40% está totalmente en desacuerdo, el 30% moderadamente en desacuerdo, el 20% ni de acuerdo ni desacuerdo y el 10% un poco desacuerdo. En este caso, los resultados muestran que la empresa no ha dispuesto acciones enfocadas a identificar el alto potencial, siendo esto una situación que afecta el crecimiento laboral interno.

3. ¿Se han definido en la empresa planes de carrera que permitan al personal con alto potencial crecer en la organización?

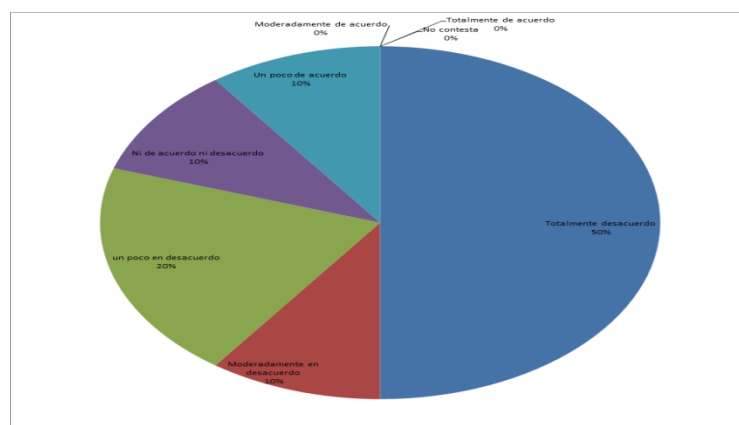
Tabla 12. Pregunta No.3

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	49	50,00	50,00
Moderadamente en desacuerdo	10	10,00	60,00
un poco en desacuerdo	20	20,00	80,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	90,00
Un poco de acuerdo	10	10,00	100,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 10. Pregunta No.3



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Los planes de carrera permiten planificar el ascenso del personal acorde a sus resultados, preparando a la empresa para la sucesión de cargos, evitando desequilibrios que afecten la calidad de la gestión administrativa. Los resultados muestran que este tema es una debilidad, encontrándose el 50% totalmente desacuerdo, el 20% un poco en desacuerdo, y el 10% moderadamente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y un poco de acuerdo respectivamente.

La falta de planes de carrera afecta la estabilidad del personal, impidiendo que el alto potencial sea aprovechado y disponga de directrices que le permitan crecer y desarrollarse, lo que incide en la estabilidad de la empresa.

4. ¿Se aplican procesos diferenciadores que se orienten a impulsar y mejorar el potencial del personal acorde a sus competencias?

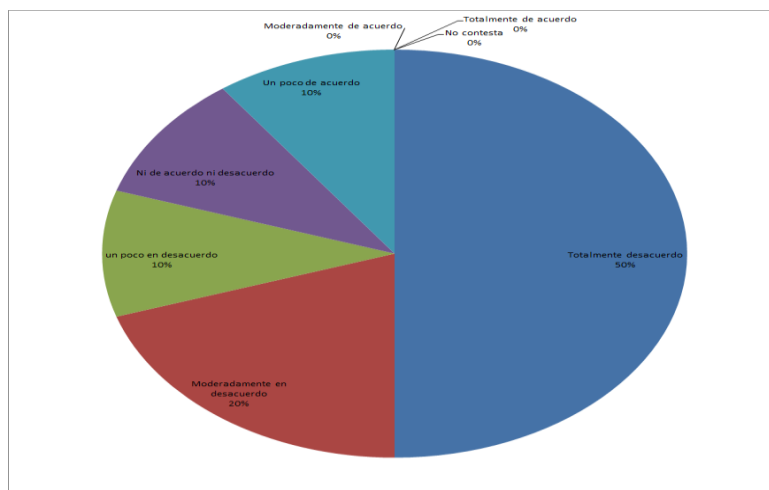
Tabla 13. Pregunta No.4

Frecuencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	49	50,00	50,00
	Moderadamente en desacuerdo	20	20,00	70,00
	un poco en desacuerdo	10	10,00	80,00
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	90,00
	Un poco de acuerdo	10	10,00	100,00
	Moderadamente de acuerdo	0	0,00	100,00
	Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
	No contesta	0	0,00	100,00
	TOTAL	98	100,00	200,00

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 11. Pregunta No.4



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La aplicación de procesos diferenciadores para el personal con alto potencial permite fortalecer sus competencias y permitir un constante mejoramiento de su perfil, aspecto que eleva sus posibilidades de rendimiento y productividad. Los resultados señalan que la empresa no aplica procesos diferenciadores, siendo esta una situación de alto riesgo en la medida que no permite direccionar y aprovechar el potencial del personal.

Los resultados señalan que el 50% está totalmente desacuerdo, el 20% moderadamente en desacuerdo y el 10% un poco en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y un poco de acuerdo respectivamente.

5. ¿Existen planes de sucesión en la empresa?

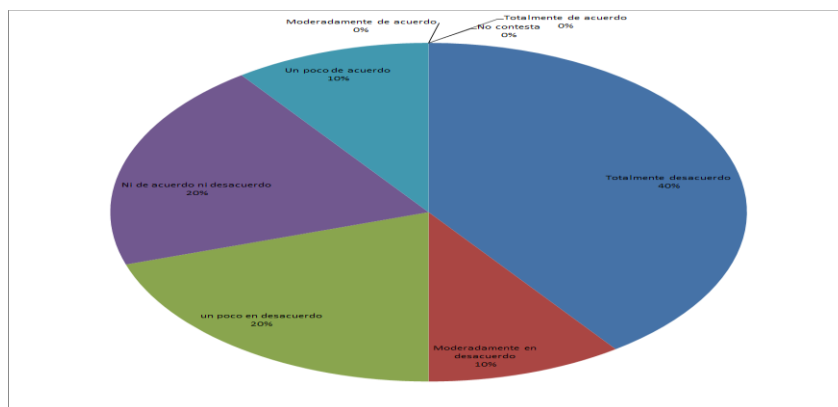
Tabla 14. Pregunta No.5

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	39	40,00	40,00
Moderadamente en desacuerdo	10	10,00	50,00
un poco en desacuerdo	20	20,00	70,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	20,00	90,00
Un poco de acuerdo	10	10,00	100,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 12. Pregunta No.5



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La sucesión de cargos directivos en la empresa amerita la disponibilidad de planes de sucesión que permitan preparar al personal con alto potencial para que asuman responsabilidades en tiempos determinados, preparándose de manera efectiva para desenvolverse de manera efectiva. Los resultados señalan que la empresa no dispone de planes de sucesión, aspecto que no permite direccionar efectivamente al personal con alto potencial.

Los resultados señalan que el 40% está totalmente desacuerdo, el 20% un poco desacuerdo y un poco de acuerdo respectivamente y el 10% moderadamente en desacuerdo y un poco de acuerdo. La falta de planes de sucesión impide que el personal se prepare para asumir los cargos directivos pudiendo producirse falencias en la normal gestión de la empresa por cambio de personal.

6. ¿Se desarrollan programas que permitan retener al personal con alto potencial?

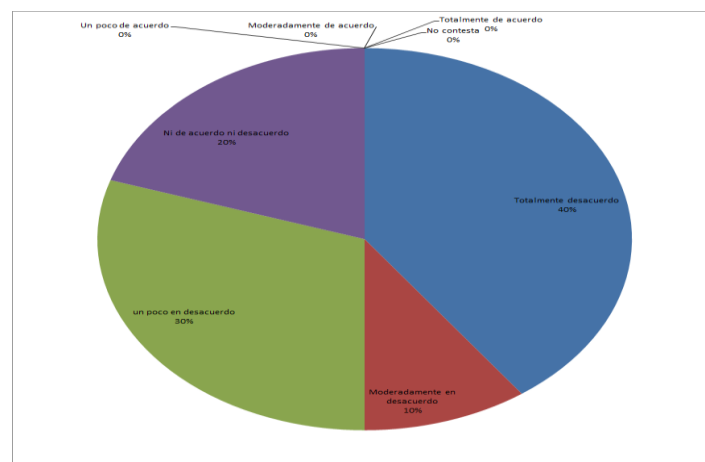
Tabla 15. Pregunta No.6

Frecuencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	39	40,00	40,00
	Moderadamente en desacuerdo	10	10,00	50,00
	un poco en desacuerdo	29	30,00	80,00
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	20,00	100,00
	Un poco de acuerdo	0	0,00	100,00
	Moderadamente de acuerdo	0	0,00	100,00
	Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
	No contesta	0	0,00	100,00
	TOTAL	98	100,00	200,00

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 13. Pregunta No.6



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La retención del personal con alto potencial es un mecanismo necesario que las empresas aplican para poder mejorar su gestión, siendo necesario la implementación de procesos que permitan incentivar al personal y hacer una carrera en la empresa. Los resultados muestran falencias en cuanto a la retención actual, existiendo debilidades por la falta de acciones que permitan mantener al personal, pudiendo producirse su retiro de la empresa.

En este caso, el 40% está totalmente desacuerdo, el 30% un poco desacuerdo, el 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% moderadamente desacuerdo. La falta de acciones de retención del personal impide que este tenga intereses de mantenerse en la empresa, desarrollando un bajo empoderamiento.

7. ¿La empresa cuenta con un sistema de selección estratégica y especializada que permita contratar al personal con mayor potencial para los puestos claves?

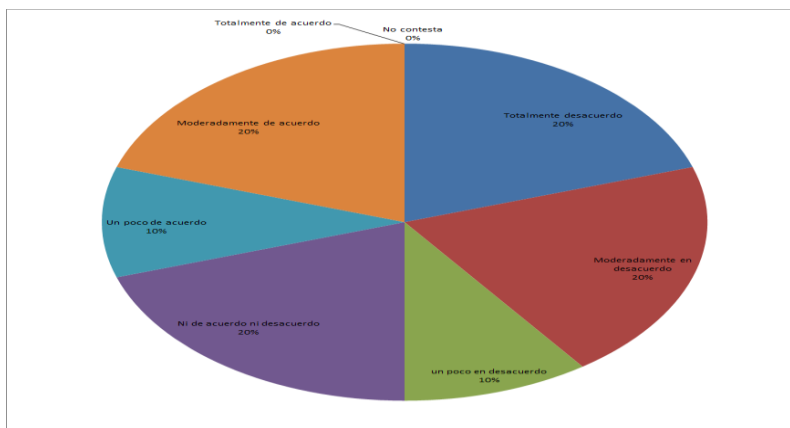
Tabla 16. Pregunta No.7

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo	20	20,00	40,00
un poco en desacuerdo	10	10,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	20,00	70,00
Un poco de acuerdo	10	10,00	80,00
Moderadamente de acuerdo	20	20,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 14. Pregunta No.7



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

La selección efectiva del personal con alto potencial para ocupar los diferentes cargos de la empresa, permite disponer de alto cumplimiento y eficiencia que brinden un servicio de calidad. Sin embargo, en la actualidad se observa que la empresa no dispone de buenos sistemas de selección, debiendo estos ser mejorados. Si bien los resultados no se concentran totalmente en los puntajes deficientes, se observa la necesidad de cambios que permitan mejorar la gestión actual.

El 20% señala que está totalmente desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo y moderadamente de acuerdo. El 10% un poco en desacuerdo y un poco de acuerdo.

8. ¿ Los planes de carrera son un factor motivante y generan compromiso en los trabajadores?."

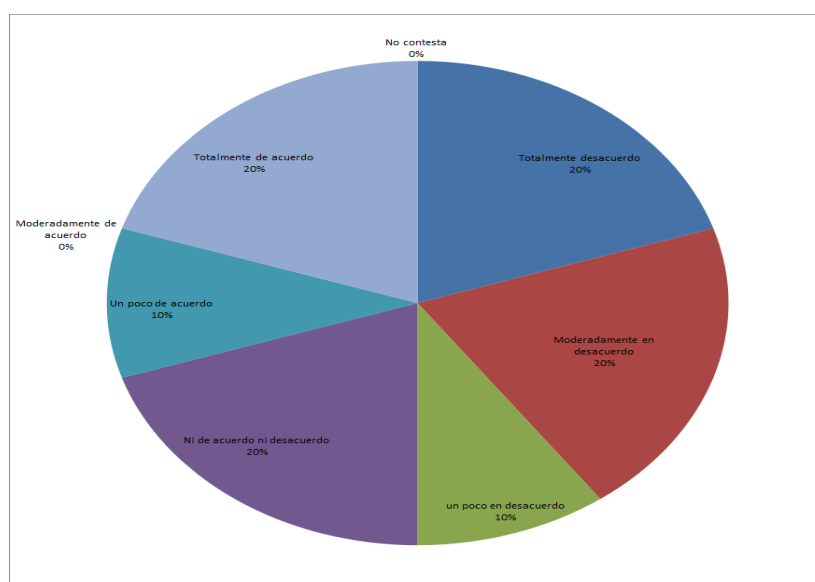
Tabla 17. Pregunta No.8

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo		20	20,00	40,00
un poco en desacuerdo		10	10,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		20	20,00	70,00
Un poco de acuerdo		10	10,00	80,00
Moderadamente de acuerdo		0	0,00	80,00
Totalmente de acuerdo		20	20,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 15. Pregunta No.8



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La existencia de planes de carrera motiva al personal en ascender, fomentando una mayor productividad. En la actualidad, la falta de planes consolidados impide incentivar al personal, pudiendo presentarse la fuga de aquellos que tienen altas posibilidades de desarrollo. Los resultados señalan que el 20% está totalmente desacuerdo, moderadamente desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo y un poco de acuerdo. El 10% un poco en desacuerdo y un poco de acuerdo.

9. ¿Disponen de procesos que permitan al personal alinearse a la filosofía corporativa?

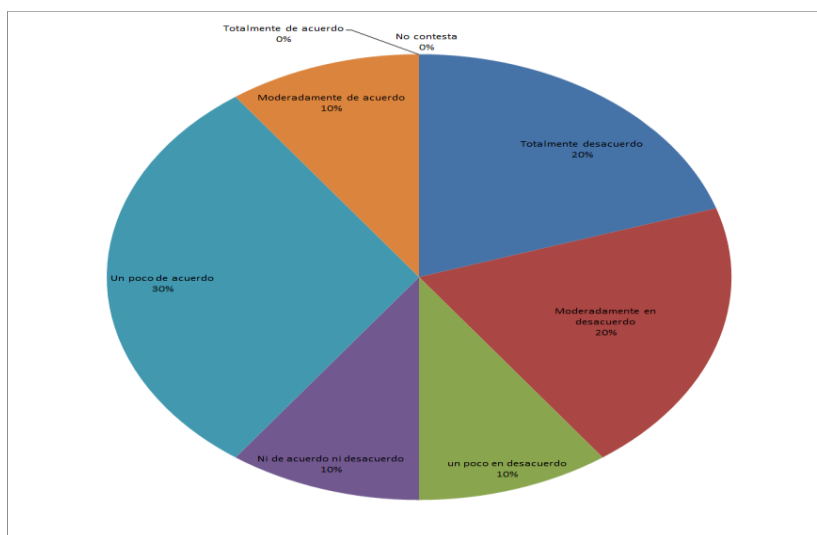
Tabla 18. Pregunta No.9

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo	20	20,00	40,00
un poco en desacuerdo	10	10,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	60,00
Un poco de acuerdo	29	30,00	90,00
Moderadamente de acuerdo	10	10,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 16. Pregunta No.9



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La filosofía corporativa establece los lineamientos que rigen la gestión estratégica, demandando de personal con alto potencial para garantizar un efectivo cumplimiento. En la actualidad, la empresa dispone de una filosofía corporativa pero esta no ha sido apoyada con procesos que permitan al personal mejorar su gestión, lo que debe atenderse.

El 30% señala que está un poco de acuerdo, el 20% está totalmente desacuerdo, moderadamente desacuerdo y el 10% un poco en desacuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo y modernamente de acuerdo.

10. ¿Conocen los trabajadores como crean valor en la organización?

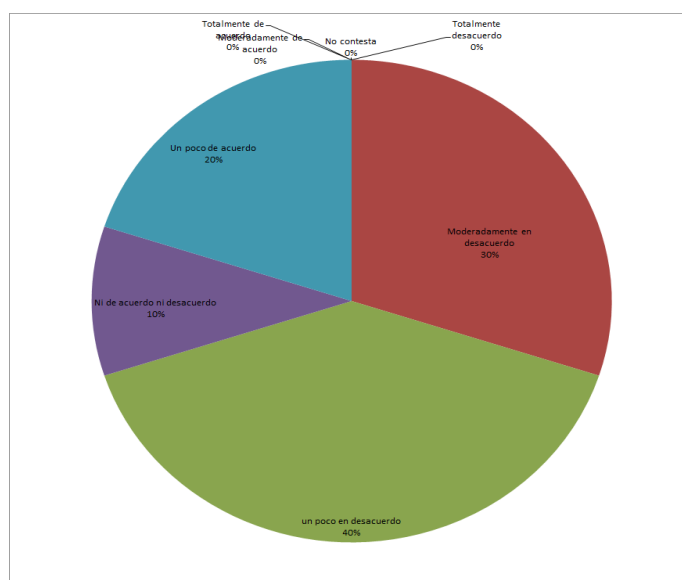
Tabla 19. Pregunta No.10

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	0	0,00	0,00
Moderadamente en desacuerdo	29	30,00	30,00
un poco en desacuerdo	39	40,00	70,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	80,00
Un poco de acuerdo	20	20,00	100,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 17. Pregunta No.10



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El personal requiere conocer los procesos y su gestión para poder identificar falencias que puedan ser mejoradas, aumentando su potencial. En la empresa, los resultados muestran que no conocen totalmente el valor que el personal aporta, lo que afecta su desempeño y puede incidir en su desenvolvimiento efectivo, siendo un área que debe mejorarse. El 40% está un poco en desacuerdo, el 30% moderadamente en desacuerdo, el 20% un poco de acuerdo y el 10% ni de acuerdo ni desacuerdo.

11. ¿La elección de los directivos tiene un impacto en la rentabilidad de la Empresa?.

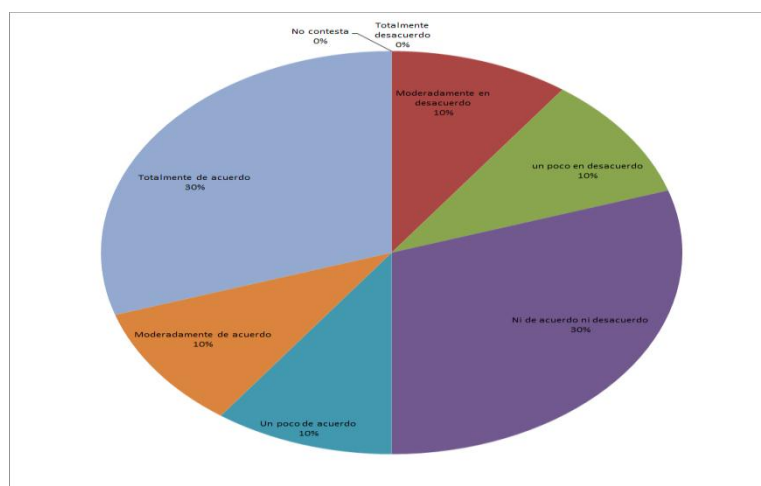
Tabla 20. Pregunta No.11

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		0	0,00	0,00
Moderadamente en desacuerdo		10	10,00	10,00
un poco en desacuerdo		10	10,00	20,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		29	30,00	50,00
Un poco de acuerdo		10	10,00	60,00
Moderadamente de acuerdo		10	10,00	70,00
Totalmente de acuerdo		29	30,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 18. Pregunta No.11



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Los directivos permiten cumplir los presupuestos internos, siendo un sector estratégico que direcciona la empresa y la alinea hacia los objetivos planteados. En la actualidad, la investigación señala que los directivos mantienen una relación directa con la gestión y resultados obtenidos, por lo que se evidencia que la sucesión es un tema crítico y necesario.

El 30% está totalmente de acuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo, el 10% esta moderadamente desacuerdo, un poco desacuerdo y acuerdo y moderadamente de acuerdo.

12. ¿El desarrollo de las competencias del personal de alto potencial incrementa la productividad?

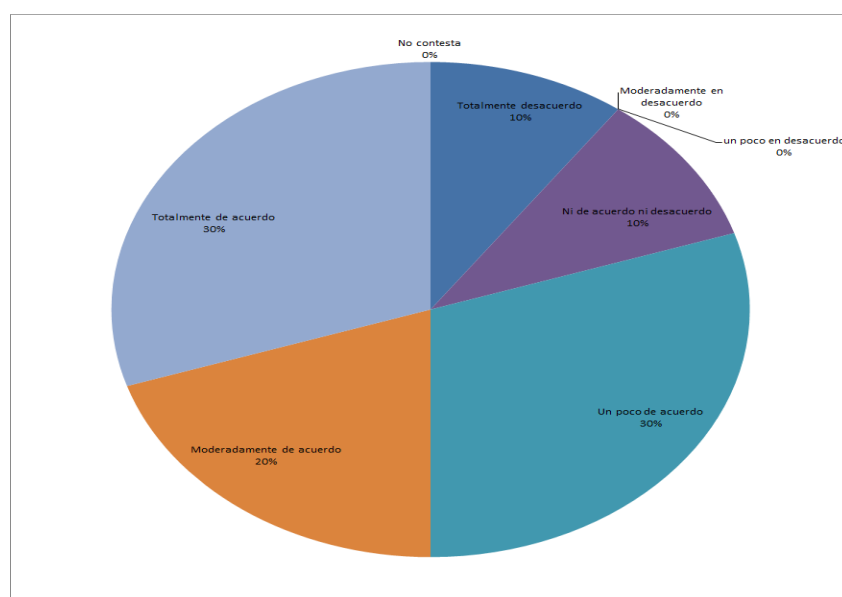
Tabla 21. Pregunta No.12

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	10	10,00	10,00
Moderadamente en desacuerdo	0	0,00	10,00
un poco en desacuerdo	0	0,00	10,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	20,00
Un poco de acuerdo	29	30,00	50,00
Moderadamente de acuerdo	20	20,00	70,00
Totalmente de acuerdo	29	30,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 19. Pregunta No.12



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El personal actual identifica que el mayor potencial incrementa la rentabilidad, lo que es un factor positivo en la medida que se pueden establecer programas orientados a que mejoren sus competencias y por ende rendimiento. El 30% está totalmente de acuerdo y un poco de acuerdo en la incidencia del potencial en la productividad, el 20% moderadamente de acuerdo y el 10% en las opciones restantes.

13. ¿Los planes de sucesión aportan estratégicamente a la Gestión empresarial?

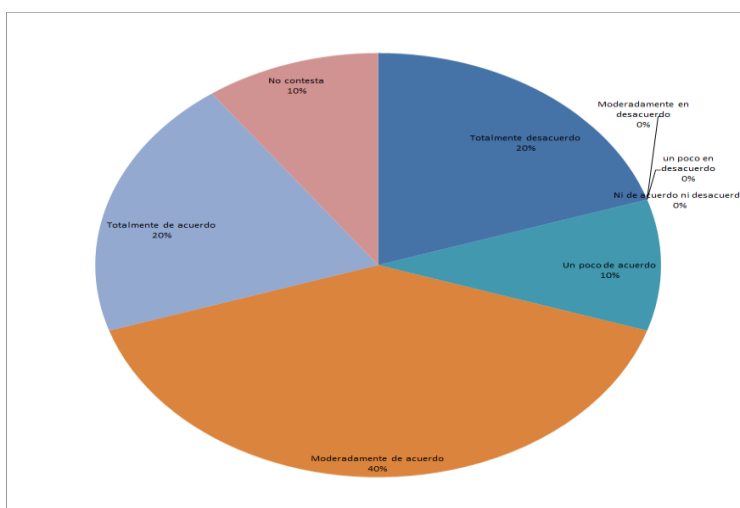
Tabla 22. Pregunta No.13

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo	0	0,00	20,00
un poco en desacuerdo	0	0,00	20,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0,00	20,00
Un poco de acuerdo	10	10,00	30,00
Moderadamente de acuerdo	39	40,00	70,00
Totalmente de acuerdo	20	20,00	90,00
No contesta	10	10,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 20. Pregunta No.13



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El personal considera que los planes de sucesión aportan estratégicamente a la gestión empresarial, lo que demanda de una mayor atención por parte de la empresa para su desarrollo. Es importante resaltar que el personal no identifica oportunidades de crecimiento claras lo que es una debilidad que debe atenderse.

El 40% está moderadamente de acuerdo en la importancia de los planes de sucesión, el 20% totalmente desacuerdo y acuerdo y el 10% no contesta.

14. ¿El autocontrol emocional es una competencia que se debe evaluar en los procesos de selección, promoción, cuando se evalúa a personal que ocupará posiciones estratégicas?

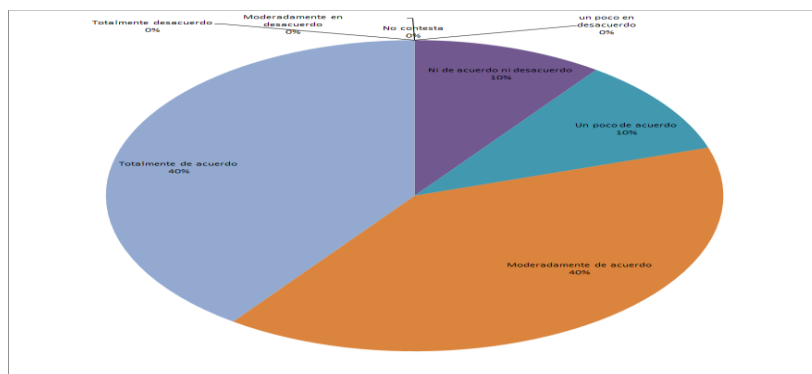
Tabla 23. Pregunta No.14

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		0	0,00	0,00
Moderadamente en desacuerdo		0	0,00	0,00
un poco en desacuerdo		0	0,00	0,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		10	10,00	10,00
Un poco de acuerdo		10	10,00	20,00
Moderadamente de acuerdo		39	40,00	60,00
Totalmente de acuerdo		39	40,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 21. Pregunta No.14



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El autocontrol es considerado necesario para que el personal ocupe posiciones estratégicas, siendo un tema que se considera de vital importancia y determina el potencial existente. El 40% está totalmente de acuerdo y moderadamente de acuerdo respectivamente.

La identificación de la importancia del autocontrol determina que el personal esta consiente que es fundamental tener un control de las emociones y sentimientos, aspectos que se relacionan con la gestión cumplida.

15. ¿Considera que existe un vínculo entre liderazgo e inteligencia emocional?

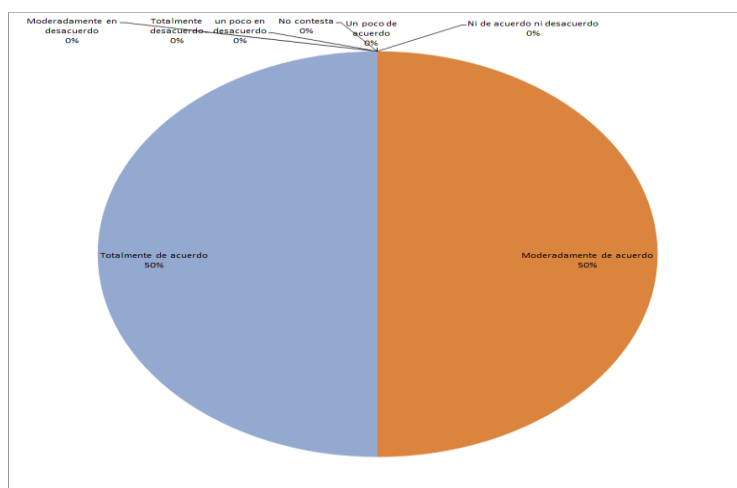
Tabla 24. Pregunta No.15

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	0	0,00	0,00
Moderadamente en desacuerdo	0	0,00	0,00
un poco en desacuerdo	0	0,00	0,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0,00	0,00
Un poco de acuerdo	0	0,00	0,00
Moderadamente de acuerdo	49	50,00	50,00
Totalmente de acuerdo	49	50,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 22. Pregunta No.15



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El personal considera que existe un vínculo fuerte entre el liderazgo y la inteligencia emocional, encontrando que el 50% está totalmente de acuerdo y moderadamente de acuerdo.

Como se observa, el personal en su mayoría identifica los factores que determinan el alto potencial, siendo esto importante en la medida que se observa están receptivos para mejorar su gestión y alcanzar mejores resultados que le permitan crecer.

16. ¿Se aplica la técnica de mentoring para orientar al personal con alto potencial a mejorar sus conocimientos?

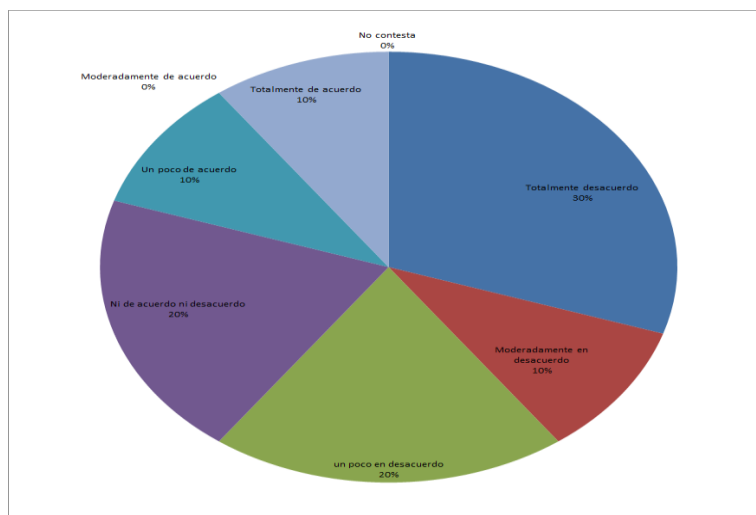
Tabla 25. Pregunta No.16

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		29	30,00	30,00
Moderadamente en desacuerdo		10	10,00	40,00
un poco en desacuerdo		20	20,00	60,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		20	20,00	80,00
Un poco de acuerdo		10	10,00	90,00
Moderadamente de acuerdo		0	0,00	90,00
Totalmente de acuerdo		10	10,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 23. Pregunta No.16



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El personal señala que la empresa no aplica el *mentoring* para orientar al personal con alto potencial. Esto es una debilidad que afecta su gestión en la medida que no existen mayores planes de desarrollo.

Los resultados señalan que el 30% está totalmente desacuerdo con los procesos actuales sobre este tema, el 20% un poco desacuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo y el 10% moderadamente en desacuerdo.

17. ¿Se premia en la empresa la iniciativa propuesta por los trabajadores orientada a mejorar los resultados alcanzados?

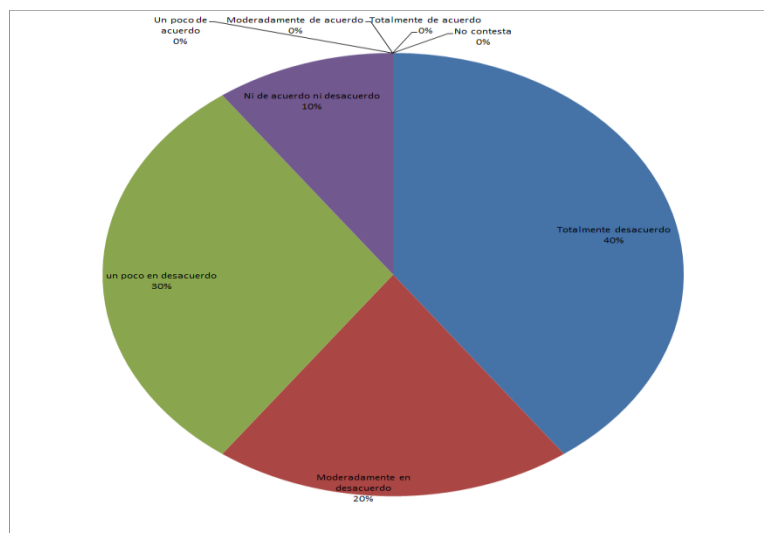
Tabla 26. Pregunta No.17

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	39	40,00	40,00
Moderadamente en desacuerdo	20	20,00	60,00
un poco en desacuerdo	29	30,00	90,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	100,00
Un poco de acuerdo	0	0,00	100,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 24. Pregunta No.17



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Según el personal, en la actualidad la empresa no premia al personal por la presentación de propuestas para mejorar los procesos internos, mostrando una desconexión con el mejoramiento de su gestión. En este sentido, el potencial se ve minimizado ya que no existen mayores espacios de desarrollo.

El 40% está totalmente en desacuerdo, el 30% un poco desacuerdo, el 20% moderadamente desacuerdo y el 10% ni de acuerdo ni desacuerdo.

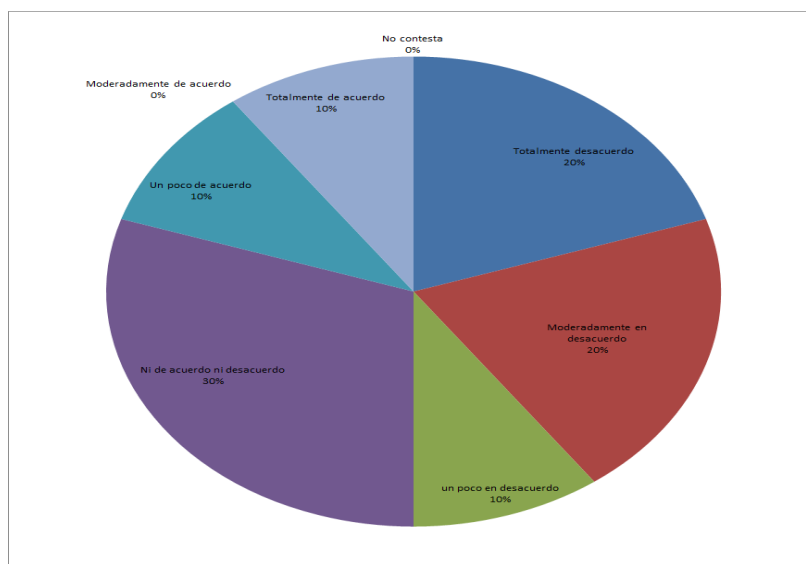
18. ¿En el *Balance Score Card* se encuentra bien definido los objetivos y estrategias de Talento Humano?

Tabla 27. Pregunta No.18

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	20	20,00	20,00
	Moderadamente en desacuerdo	20	20,00	40,00
	un poco en desacuerdo	10	10,00	50,00
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	29	30,00	80,00
	Un poco de acuerdo	10	10,00	90,00
	Moderadamente de acuerdo	0	0,00	90,00
	Totalmente de acuerdo	10	10,00	100,00
	No contesta	0	0,00	100,00
	TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Gráfico 25. Pregunta No.18



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

El personal confirma que la empresa no utiliza métodos como el *Balance Score Card* para poder establecer sus objetivos de manera efectiva, lo que representa debilidades. Si bien este modelo no es indispensable si es importante que la empresa disponga de sistemas que le ayuden a determinar su direccionamiento. El 30% no está de acuerdo ni desacuerdo, el 20% está totalmente en desacuerdo y moderadamente desacuerdo, el 10% un poco en desacuerdo y un poco de acuerdo.

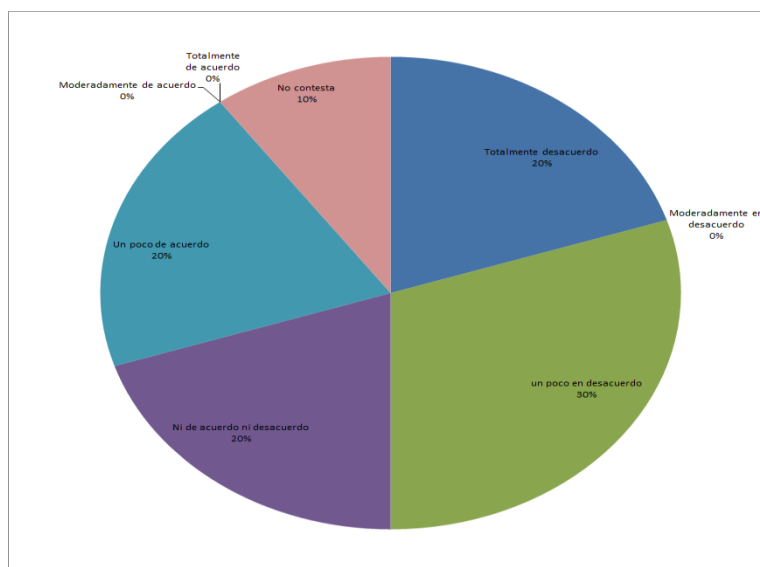
19. ¿En la empresa se tiene identificado que posiciones son las más difíciles de reemplazar?.

Tabla 28. Pregunta No.19

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo		0	0,00	20,00
un poco en desacuerdo		29	30,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		20	20,00	70,00
Un poco de acuerdo		20	20,00	90,00
Moderadamente de acuerdo		0	0,00	90,00
Totalmente de acuerdo		0	0,00	90,00
No contesta		10	10,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Gráfico 26. Pregunta No.19



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Se observa que la empresa tiene moderadamente identificado los cargos que son más difíciles de reemplazar, lo que no permite tener planes que permitan una transición de personal efectivo. El 30% un poco desacuerdo, el 20% indica que está un poco de acuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo. Es importante que la empresa establezca un mejor levantamiento de sus cargos para establecer planes de sucesión más efectivos a fin de garantizar que el personal con alto potencial se quede en la organización.

20. ¿La empresa tiene identificados las posiciones que dan mejores resultados en la empresa?

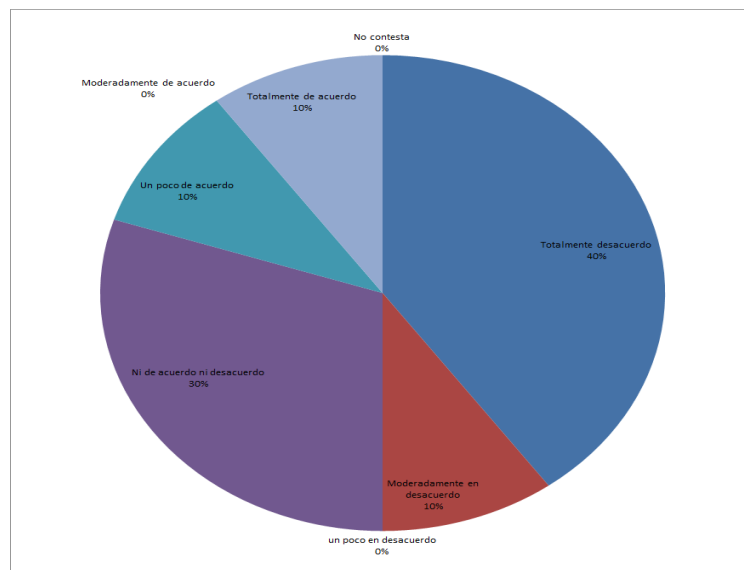
Tabla 29. Pregunta No.20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	39	40,00	40,00
Moderadamente en desacuerdo	10	10,00	50,00
un poco en desacuerdo	0	0,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	29	30,00	80,00
Un poco de acuerdo	10	10,00	90,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	90,00
Totalmente de acuerdo	10	10,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 27. Pregunta No.20



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

No se identifica en la actualidad los cargos que mayor aporten dan a la empresa, por lo que la retención del personal es complicado ya que no existe planes de carrera internos que incentiven al personal a mejorar su productividad. El 40% está totalmente desacuerdo, el 30% ni de acuerdo ni desacuerdo y el 10% un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo.

21. ¿Existe en la empresa una herramienta distinta a la evolución de desempeño que permita identificar al personal con mayor potencial?

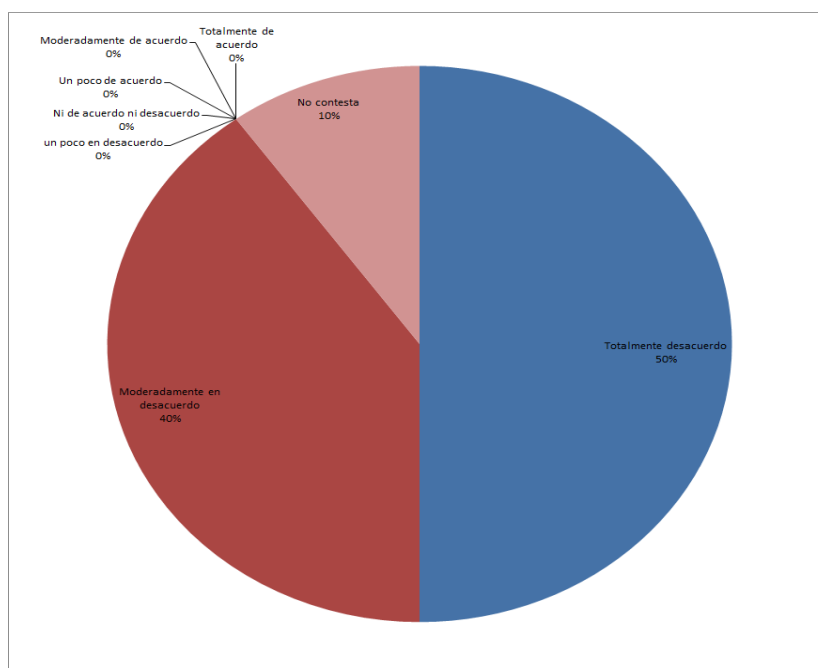
Tabla 30. Pregunta No.21

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	49	50,00	50,00
Moderadamente en desacuerdo	39	40,00	90,00
un poco en desacuerdo	0	0,00	90,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0,00	90,00
Un poco de acuerdo	0	0,00	90,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	90,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	90,00
No contesta	10	10,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 28. Pregunta No.21



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La empresa no dispone de herramientas especializadas en determinar el alto potencial, lo que es una debilidad que afecta su gestión y no permite un crecimiento adecuado del talento humano. Los resultados señalan con el 50% que están totalmente desacuerdo con la situación de identificación del potencial actual, con el 40% moderadamente desacuerdo y el 10% no contesta.

22. ¿En la empresa se tiene identificados a los trabajadores que dan los mejores resultados?

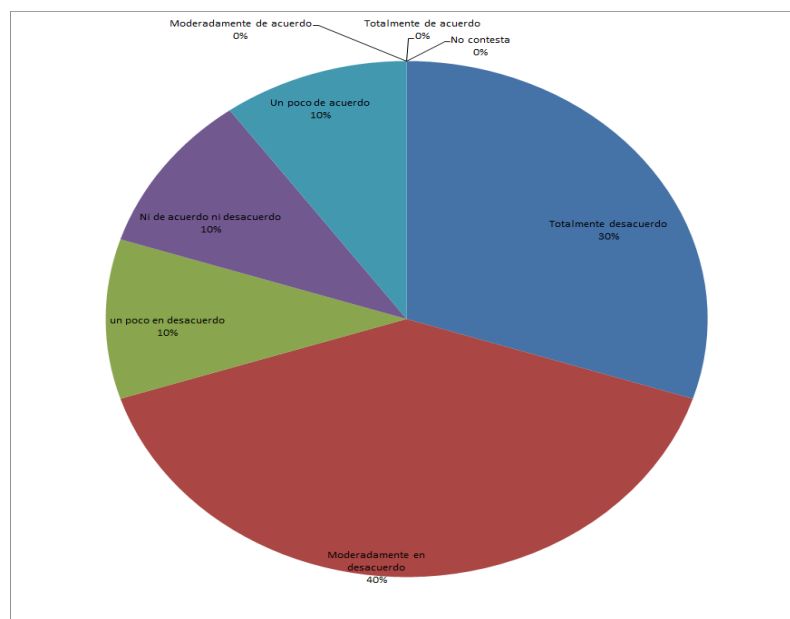
Tabla 31. Pregunta No.22

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		29	30,00	30,00
Moderadamente en desacuerdo		39	40,00	70,00
un poco en desacuerdo		10	10,00	80,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		10	10,00	90,00
Un poco de acuerdo		10	10,00	100,00
Moderadamente de acuerdo		0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo		0	0,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 29. Pregunta No.22



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

No se identifica el personal que dan mejores resultados, existiendo procesos que no están orientados a brindar información que oriente la gestión de retención del personal y el mejoramiento de sus competencias. El 40% está moderadamente con los procesos actuales, el 30% totalmente desacuerdo y el 10% ni de acuerdo ni desacuerdo y un poco de acuerdo.

23. ¿Se promueve un mejoramiento de las competencias para que el personal eleve su potencial?

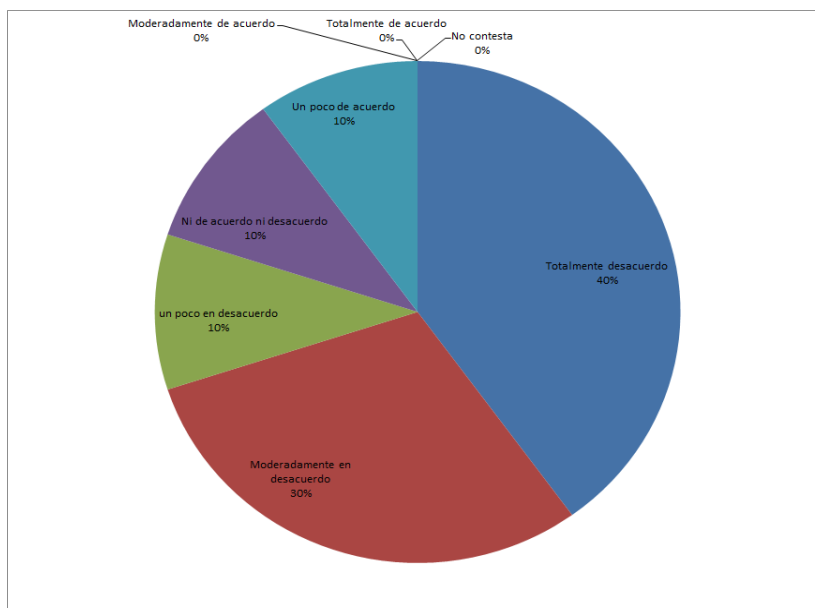
Tabla 32. Pregunta No.23

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		39	40,00	40,00
Moderadamente en desacuerdo		29	30,00	70,00
un poco en desacuerdo		10	10,00	80,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		10	10,00	90,00
Un poco de acuerdo		10	10,00	100,00
Moderadamente de acuerdo		0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo		0	0,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 30. Pregunta No.23



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El personal no considera que se implementen procesos que promuevan un mejoramiento de las competencias individuales, siendo una situación que evita identificar el potencial y planificar su crecimiento. El 40% está totalmente desacuerdo con los procesos actuales, el 30% moderadamente desacuerdo y el 10% un poco desacuerdo y un poco de acuerdo.

24. ¿Se incorporan programas de formación especializados que permitan desarrollar y mejorar las competencias del personal con mayor potencial?

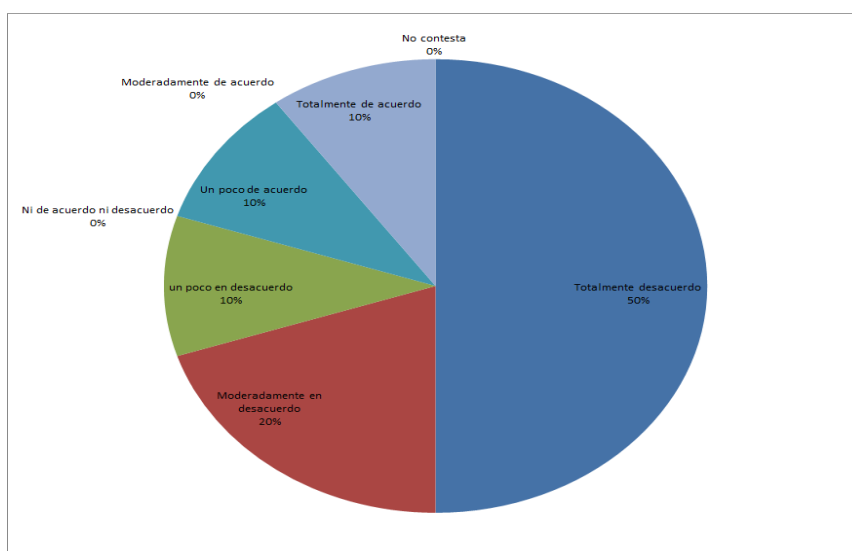
Tabla 33. Pregunta No.24

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	49	50,00	50,00
Moderadamente en desacuerdo	20	20,00	70,00
un poco en desacuerdo	10	10,00	80,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0,00	80,00
Un poco de acuerdo	10	10,00	90,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	90,00
Totalmente de acuerdo	10	10,00	100,00
No contesta	0	0,00	
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 31. Pregunta No.24



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Se evidencia falencias en los programas de formación especializados los cuales según los resultados no se han implementado en la empresa. Esto impide que el personal mejore sus competencias y disponga de un alto potencial para asumir nuevos retos. Los resultados señalan que el 50% está totalmente en desacuerdo con los procesos actuales, el 20% moderadamente en desacuerdo y el 10% un poco desacuerdo, un poco de acuerdo y totalmente de acuerdo.

25. ¿Se han establecido programas individuales de entrenamiento para la sucesión de cargos?

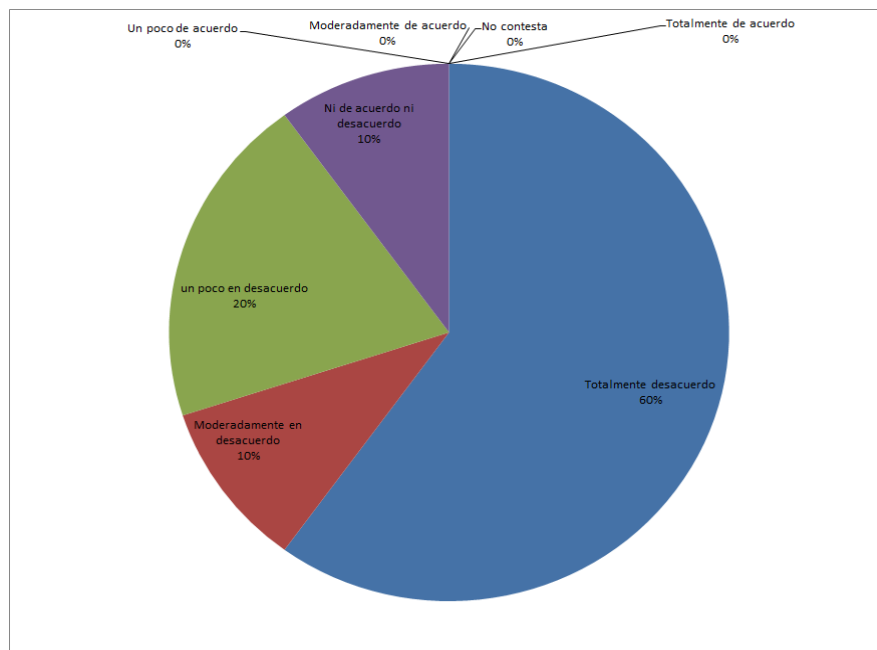
Tabla 34. Pregunta No.25

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		59	60,00	60,00
Moderadamente en desacuerdo		10	10,00	70,00
un poco en desacuerdo		20	20,00	90,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		10	10,00	100,00
Un poco de acuerdo		0	0,00	100,00
Moderadamente de acuerdo		0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo		0	0,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 32. Pregunta No.25



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

No se han establecido programas individuales de capacitación, lo que confirma que no se han definidos planes que identifiquen el potencial y lo desarrollen preparando al talento humano para sucesiones futuras. Sin duda, los procesos de talento humano tienen falencias que afectan a la empresa. El 60% está totalmente en desacuerdo, el 20% un poco desacuerdo y el 10% moderadamente en desacuerdo.

26. ¿Se ha establecido objetivos de Recursos Humanos alineados a la planeación estratégica?

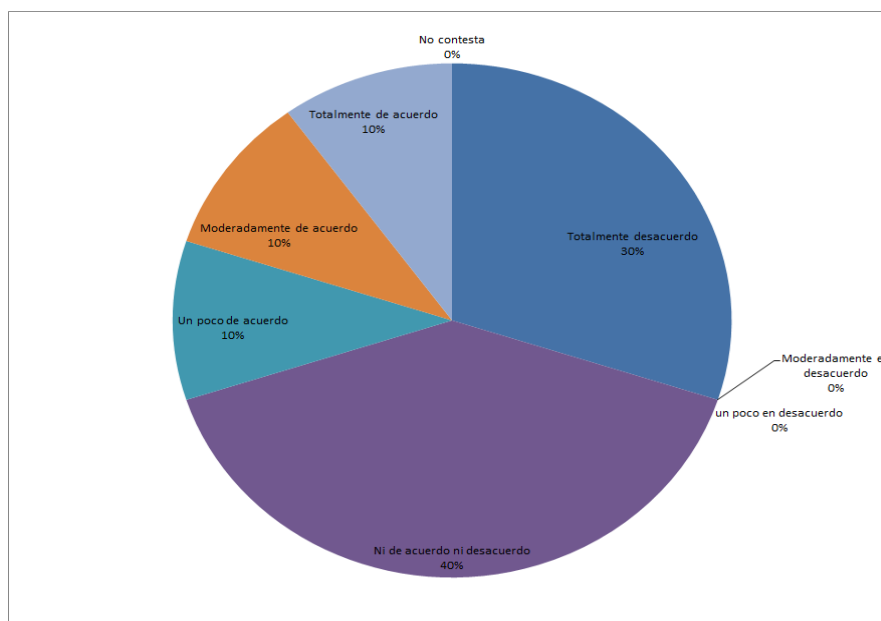
Tabla 35. Pregunta No.26

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		29	30,00	30,00
Moderadamente en desacuerdo		0	0,00	30,00
un poco en desacuerdo		0	0,00	30,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		39	40,00	70,00
Un poco de acuerdo		10	10,00	80,00
Moderadamente de acuerdo		10	10,00	90,00
Totalmente de acuerdo		10	10,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 33. Pregunta No.26



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

En cuanto al planteamiento de objetivos especializados en el área del talento humano, se observa que la empresa no ha establecido una planificación estratégica especializada en el potencial del personal, siendo un ámbito que debe mejorarse. El 40% no está de acuerdo ni desacuerdo, el 30% totalmente desacuerdo y el 10% un poco de acuerdo y moderadamente de acuerdo.

27. ¿En su departamento la Gestión de Recursos Humanos le ha permitido alcanzar sus objetivos departamentales?

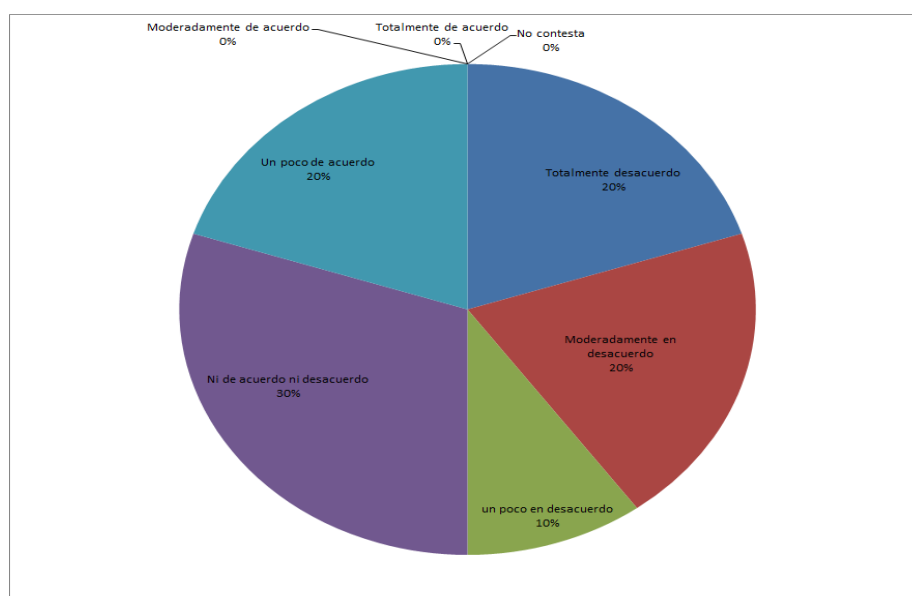
Tabla 36. Pregunta No.27

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo		20	20,00	40,00
un poco en desacuerdo		10	10,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		29	30,00	80,00
Un poco de acuerdo		20	20,00	100,00
Moderadamente de acuerdo		0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo		0	0,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 34. Pregunta No.27



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La gestión de recursos humanos no apoya en gran medida al cumplimiento de los objetivos departamentales, mostrando que existe un malestar en el personal actual. El 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la gestión actual, el 20% totalmente desacuerdo y moderadamente desacuerdo y el 10% un poco en desacuerdo

28. ¿Siente un apego emocional a la empresa?

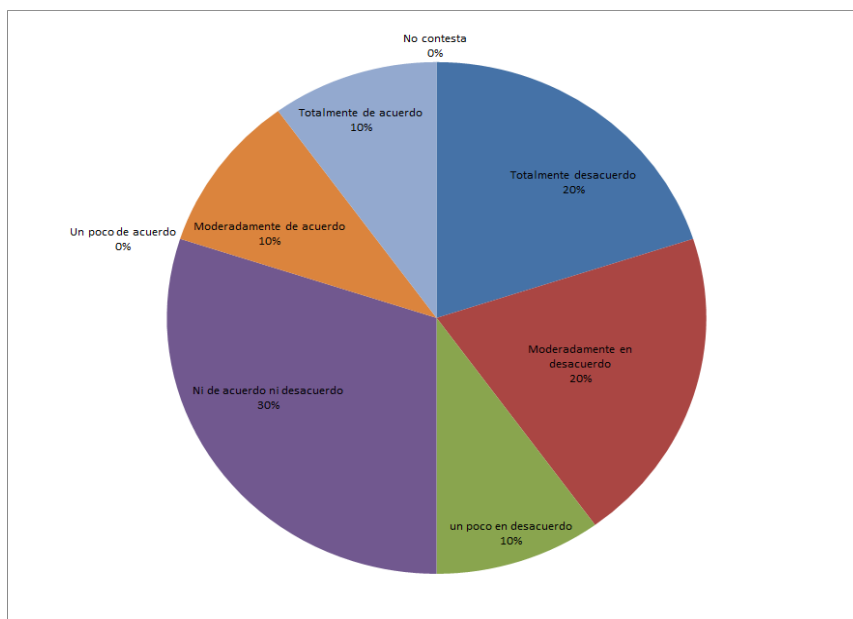
Tabla 37. Pregunta No.28

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo		20	20,00	40,00
un poco en desacuerdo		10	10,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		29	30,00	80,00
Un poco de acuerdo		0	0,00	80,00
Moderadamente de acuerdo		10	10,00	90,00
Totalmente de acuerdo		10	10,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 35. Pregunta No.28



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El personal mantiene criterios diversos frente al apego emocional que tiene con la empresa. Por un lado el 30% no está de acuerdo ni desacuerdo, el 20% está totalmente en desacuerdo y moderadamente desacuerdo lo que implica que existen falencias en cuanto al empoderamiento, lo que no genera sólidas relaciones del personal, pudiendo perderse personal con alto potencial por falta de una efectiva retención.

29. ¿Se identifica el personal con alto potencial y se establece un programa especializado para el ascenso empresarial?

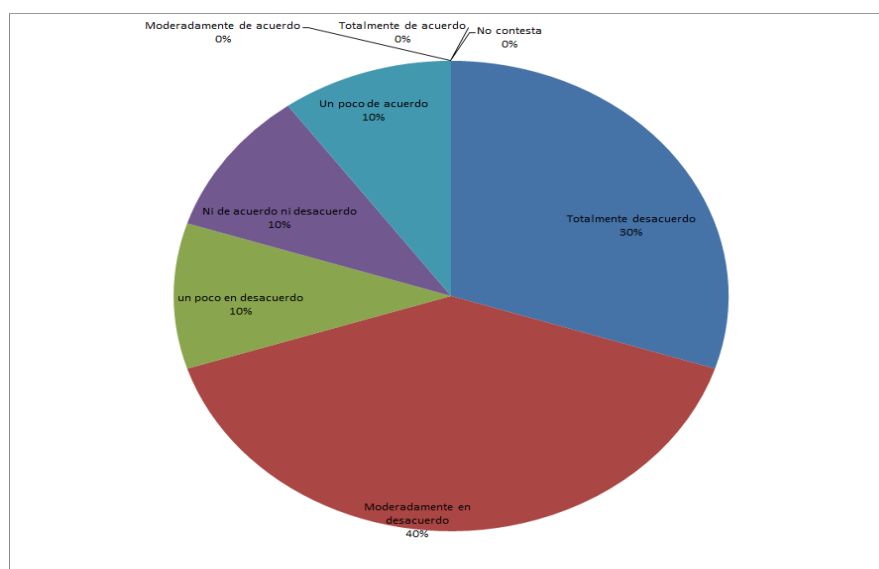
Tabla 38. Pregunta No.29

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	29	30,00	30,00
Moderadamente en desacuerdo	39	40,00	70,00
un poco en desacuerdo	10	10,00	80,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	90,00
Un poco de acuerdo	10	10,00	100,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 36. Pregunta No.29



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

La identificación actual del potencial del personal no es un tema que se ha desarrollado ampliamente en la empresa, aspecto que no aporta a su crecimiento. En esta área, se evidencian serias debilidades que no permiten una mejor gestión.

Los resultados señalan que el 40% está moderadamente en desacuerdo, el 30% totalmente desacuerdo y el 10% no presenta una posición clara o se encuentra poco de acuerdo respectivamente.

30. ¿Los trabajadores más influyentes tiene la intención de quedarse en la Empresa?

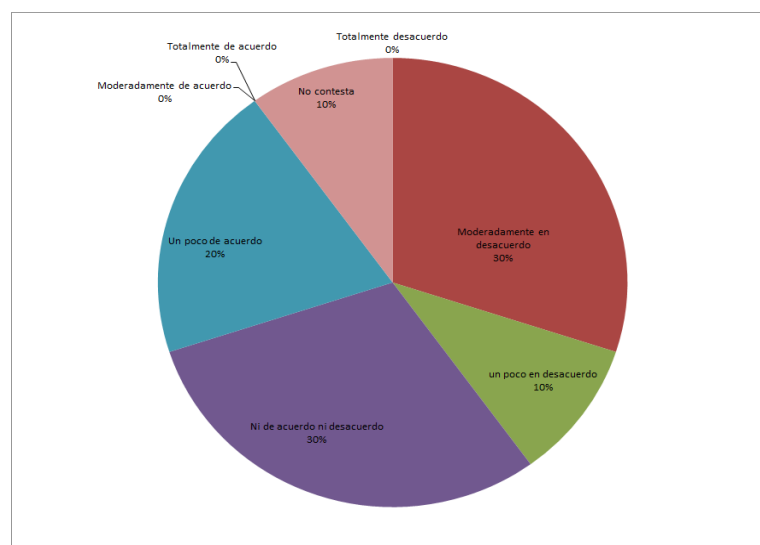
Tabla 39. Pregunta No.30

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	0	0,00	0,00
Moderadamente en desacuerdo	29	30,00	30,00
un poco en desacuerdo	10	10,00	40,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	29	30,00	70,00
Un poco de acuerdo	20	20,00	90,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	90,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	90,00
No contesta	10	10,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 37. Pregunta No.30



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El personal pese a las deficiencias citadas, muestra que si desearía quedarse en la empresa, lo que es adecuado pero que debe acompañarse con planes de retención efectivos y debidamente controlados.

El 30% no está ni de acuerdo ni desacuerdo y moderadamente en desacuerdo, el 20% un poco de acuerdo y el 10% un poco en desacuerdo.

31. ¿Se siente identificado con la cultura de la empresa?

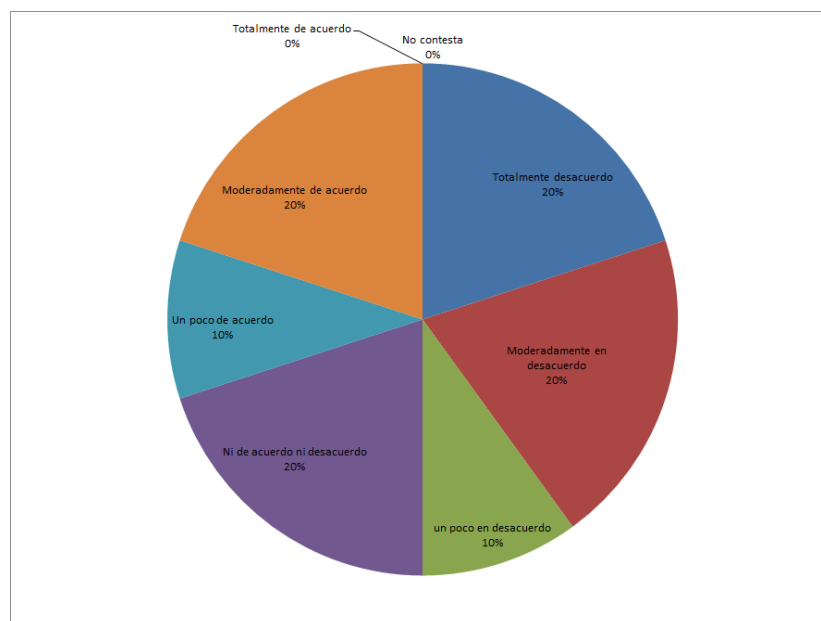
Tabla 40. Pregunta No.31

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo	20	20,00	40,00
un poco en desacuerdo	10	10,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	20,00	70,00
Un poco de acuerdo	10	10,00	80,00
Moderadamente de acuerdo	20	20,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 38. Pregunta No.31



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

En cuanto a la identificación de la cultura de la empresa, existen criterios diferentes, mostrando que el 20% está totalmente de acuerdo y totalmente desacuerdo. Esto señala que la gestión sobre esta manera no es universal y solo se ha focalizado en determinado personal, no siendo esto un factor positivo.

32. ¿Se relaciona el desempeño alcanzado con los resultados empresariales?

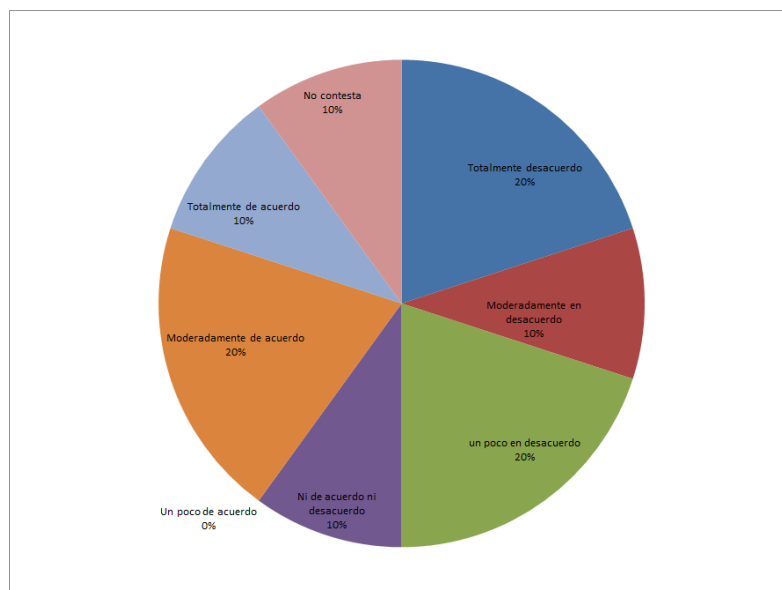
Tabla 41. Pregunta No.32

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo		10	10,00	30,00
un poco en desacuerdo		20	20,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		10	10,00	60,00
Un poco de acuerdo		0	0,00	60,00
Moderadamente de acuerdo		20	20,00	80,00
Totalmente de acuerdo		10	10,00	90,00
No contesta		10	10,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 39. Pregunta No.32



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

En cuanto a la relación del desempeño alcanzado y los resultados, se observa que no existen procesos técnicos implementados, lo que no permite mayor criterio sobre este tema. Los resultados señalan que el 20% está totalmente en desacuerdo con los procesos actuales, al igual que un poco de acuerdo y moderadamente de acuerdo. El 10% está moderadamente en desacuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo.

33. ¿Se conoce el nivel de satisfacción que tiene el personal con alto potencial en la empresa?

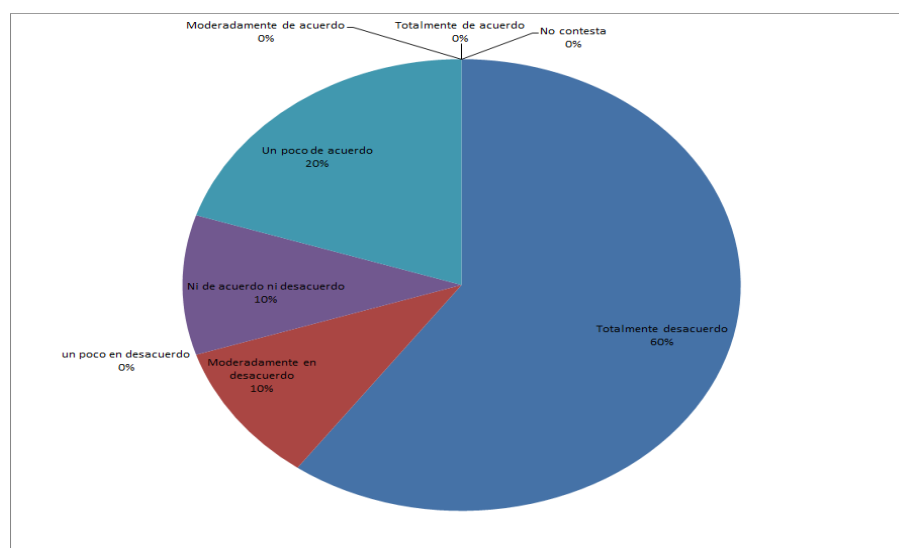
Tabla 42. Pregunta No.33

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	59	60,00	60,00
Moderadamente en desacuerdo	10	10,00	70,00
un poco en desacuerdo	0	0,00	70,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	80,00
Un poco de acuerdo	20	20,00	100,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 40. Pregunta No.33



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Una debilidad clara en los procesos actuales es el levantamiento del criterio del personal con alto potencial sobre su satisfacción con los procesos en donde se desempeña. El 60% está totalmente en desacuerdo con los procesos actuales, el 20% un poco de acuerdo y el 10% moderadamente en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo. En este caso, se observa que no se aplican procesos de levantamiento de datos por lo que la identificación del potencial es complicado.

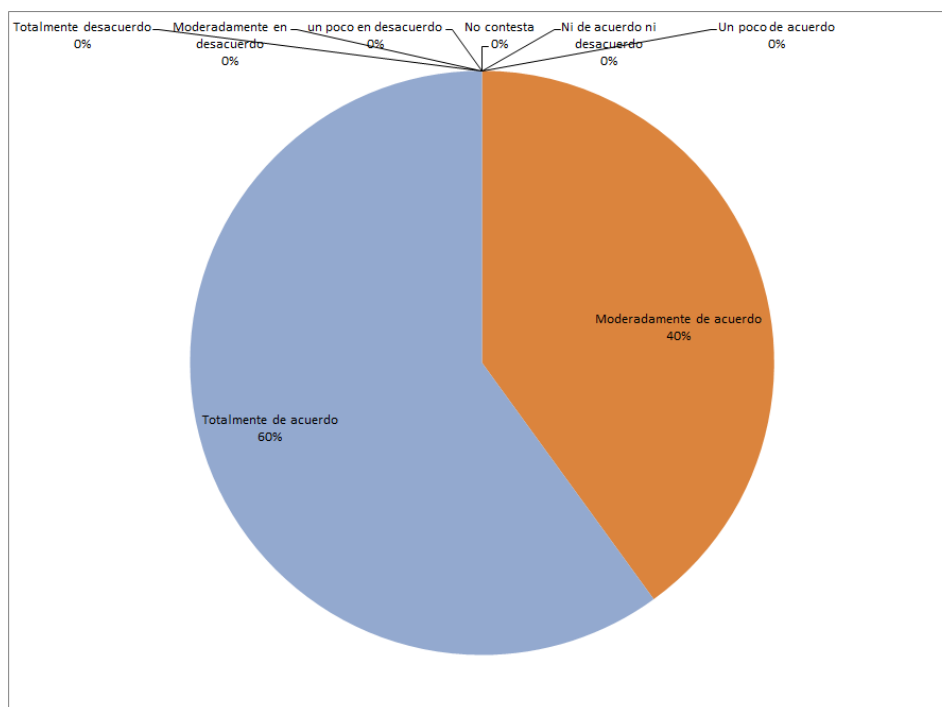
34. ¿Un líder debe tener la capacidad de persuadir a su personal?

Tabla 43. Pregunta No.34

Frecuencia		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente desacuerdo	0	0,00	0,00
	Moderadamente en desacuerdo	0	0,00	0,00
	un poco en desacuerdo	0	0,00	0,00
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0,00	0,00
	Un poco de acuerdo	0	0,00	0,00
	Moderadamente de acuerdo	39	40,00	40,00
	Totalmente de acuerdo	59	60,00	100,00
	No contesta	0	0,00	100,00
	TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Gráfico 41. Pregunta No.34



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

En cuanto a las características del liderazgo, el personal está claro en que el líder debe tener la capacidad de persuadir al personal para incentivarle a cumplir metas. El 60% está totalmente de acuerdo y el 40% moderadamente de acuerdo.

Es importante citar que el personal en los diferentes cuestionamientos muestra claridad en cuanto a los factores relacionados al alto potencial, lo que se evidencia en todas sus respuestas.

35. ¿Incentiva la empresa la creatividad, innovación y mejora de los procesos?

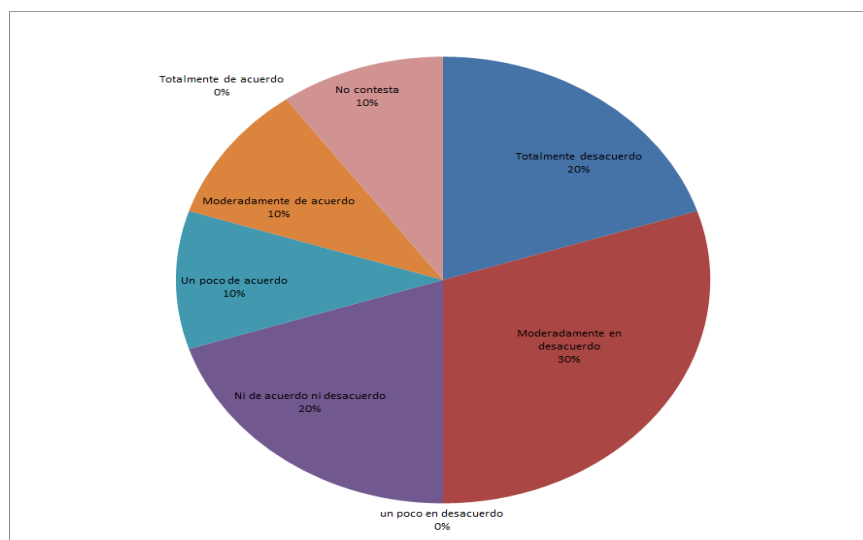
Tabla 44. Pregunta No.35

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	20	20,00	20,00
Moderadamente en desacuerdo	29	30,00	50,00
un poco en desacuerdo	0	0,00	50,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	20	20,00	70,00
Un poco de acuerdo	10	10,00	80,00
Moderadamente de acuerdo	10	10,00	90,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00	90,00
No contesta	10	10,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 42. Pregunta No.35



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

En cuanto a los incentivos relacionados a la innovación, creatividad y mejora de procesos, se observa que la empresa tiene poca gestión en esta área, lo que afecta en la retención del personal con alto potencial. Los resultados señalando que el 30% está moderadamente en desacuerdo con los procesos actuales, el 20% totalmente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% un poco de acuerdo y moderadamente de acuerdo respectivamente.

36. ¿Se dispone de procesos orientados a mejorar y actualizar las competencias del personal en temas estratégicos?

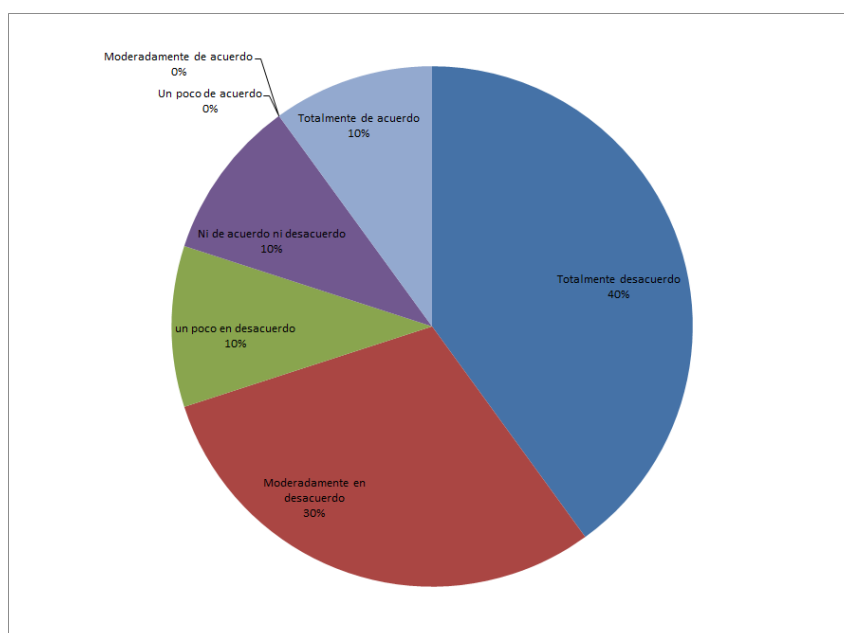
Tabla 45. Pregunta No.36

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo	39	40,00	40,00
Moderadamente en desacuerdo	29	30,00	70,00
un poco en desacuerdo	10	10,00	80,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	10,00	90,00
Un poco de acuerdo	0	0,00	90,00
Moderadamente de acuerdo	0	0,00	90,00
Totalmente de acuerdo	10	10,00	100,00
No contesta	0	0,00	100,00
TOTAL	98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 43. Pregunta No.36



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

No se dispone de procesos que actualicen y mejoren las competencias del personal en base a sus funciones y responsabilidades, lo que incide en el potencial y estabilidad del talento humano. El 40% está totalmente en desacuerdo con los procesos actuales, el 30% moderadamente en desacuerdo siendo estos los de mayor concentración y confirman una situación crítica actual

37. ¿Se identifica el personal que actúa como agente de cambio promoviendo mejoras a los procesos internos?

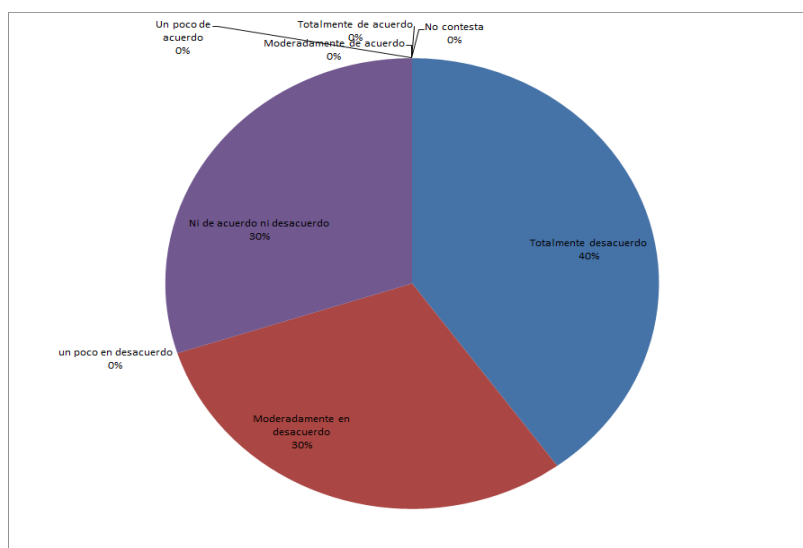
Tabla 46. Pregunta No.37

	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos Totalmente desacuerdo		39	40,00	40,00
Moderadamente en desacuerdo		29	30,00	70,00
un poco en desacuerdo		0	0,00	70,00
Ni de acuerdo ni desacuerdo		29	30,00	100,00
Un poco de acuerdo		0	0,00	100,00
Moderadamente de acuerdo		0	0,00	100,00
Totalmente de acuerdo		0	0,00	100,00
No contesta		0	0,00	100,00
TOTAL		98	100,00	

Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

Gráfico 44. Pregunta No.37



Fuente: (Investigación de campo, 2015)

Elaborado por: La autora

El personal considera que no se identifica al personal que actúa como agente de cambio, no incentivándose su gestión y no estimulándose para proponer propuestas innovadoras que mejoren la eficiencia actual.

Los resultados señalando que el 40% está totalmente en desacuerdo con los procesos actuales, el 30% moderadamente en desacuerdo y ni de acuerdo y desacuerdo. Las tasas muestran problemas serios que ameritan un mejoramiento urgente.

4.2. Correlaciones

La correlación se estableció en base a las diferentes dimensiones señaladas en cada una de las variables, y agrupando estas, se obtuvo los datos para la correlación entre la variable independiente y la dependiente. Para ello, se tomó como proceso matemático el Coeficiente de Correlación de Pearson, mediante la siguiente ecuación:

Ecuación 1. Coeficiente de Correlación de Pearson

$$r_{xy} = \frac{\sum(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{[\sum(X - \bar{X})^2][\sum(Y - \bar{Y})^2]}}$$

Donde:

r_{xy} = el coeficiente de correlación

X = el puntaje de un individuo en la variable x

Y = el puntaje de un individuo en la variable y

\bar{X} = media de la muestra para la variable x

\bar{Y} = media de la muestra para la variable y

Se trata de un indicador del grado de correlación entre dos variables, de acuerdo con Salkind (1999, pág. 226), mismo que señala que:

- Las correlaciones entre .8 y 1.0 muy fuertes
- Las correlaciones entre .6 y .8 fuertes
- Las correlaciones entre .4 y .6 moderadas
- Las correlaciones entre .2 y .4 débiles
- Las correlaciones entre .0 y .2 muy débiles

Por otro lado, cuando el indicador es positivo indica una relación directa, es decir, una variable aumenta y la otra también, mientras que si el indicador es negativo se trata de una relación inversa, que sucede cuando una variable aumenta y la otra disminuye.

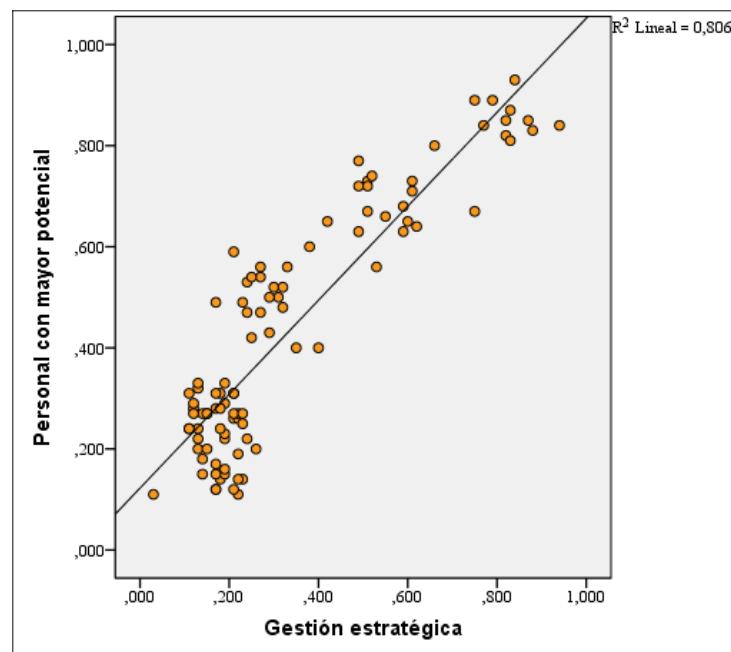
Tabla 47. Correlación Personal con mayor potencial / Gestión estratégica del Talento Humano

		Personal con mayor potencial	Gestión estratégica del Talento Humano
Personal con mayor potencial	Correlación de Pearson	1	,898
	Sig. (bilateral)		,000
	N	98	98
Gestión estratégica	Correlación de Pearson	,898	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	98	98

Fuente: Encuesta y spps

Elaborado por: Autora

Gráfico 45. Correlación Personal con mayor potencial / Gestión estratégica del Talento Humano



Fuente: Encuesta y spps

Elaborado por: Autora

Al correlacionar los datos obtenidos de ambas variables a partir de las dimensiones correspondientes a cada una Personal con mayor potencial (Potencial del Talento Humano, Inteligencia Emocional, Productividad, Liderazgo, Innovación) y Gestión del Talento Humano (Planeación TH, Formación y Desarrollo TH, Alineamiento), se pretende confirmar o refutar la hipótesis planteada, que sugiere que el talento humano con mayor potencial de las áreas administrativas y financieras si incide en la gestión estratégica del talento humano en una empresa pública. El coeficiente obtenido es de 0.898

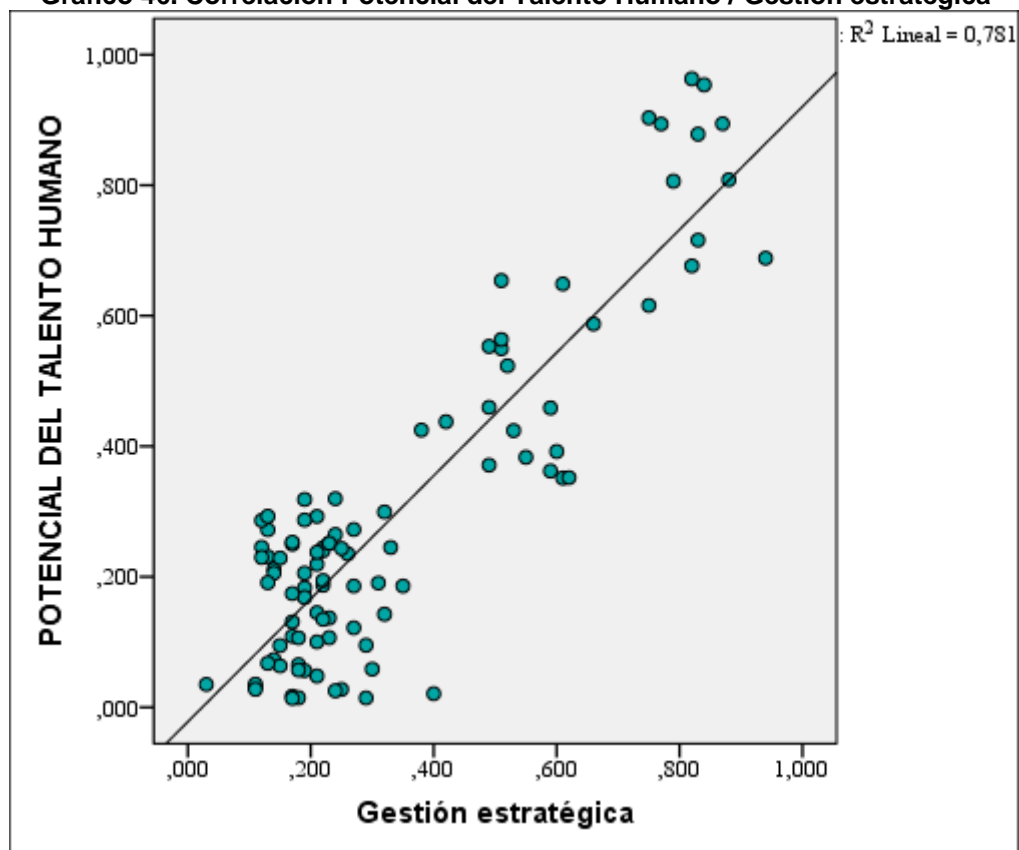
como se observa en la tabla 47, que corresponde a una correlación significativa muy fuerte entre variables.

Tabla 48. Correlación Potencial del Talento Humano / Gestión estratégica del Talento Humano

		Potencial del Talento Humano	Gestión Estratégica del Talento Humano
Potencial del Talento Humano	Correlación de Pearson	1	,883
	Sig. (bilateral)		,000
	N	98	98
Gestión estratégica	Correlación de Pearson	,883	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	98	98

Fuente: Encuesta y spps
Elaborado por: Autora

Gráfico 46. Correlación Potencial del Talento Humano / Gestión estratégica



Fuente: Encuesta y spps
Elaborado por: Autora

El gráfico de dispersión muestra que existe una tendencia a mejorar la gestión estratégica a medida que mejora también el potencial del talento humano. El coeficiente de determinación R^2 lineal es de 0.781, que según Salkind (1999, pág. 227) es “la cantidad de varianza de una variable que se

explica por la otra”. En otras palabras, significa que el 78% de datos correspondientes a la gestión estratégica es influenciado directamente a medida que el potencial del talento humano cambia.

Adicionalmente se elaboraron las correlaciones entre gestión estratégica y cada una de las dimensiones de Potencial del Talento Humano, a fin de determinar cuáles son las que tienen mayor grado de incidencia.

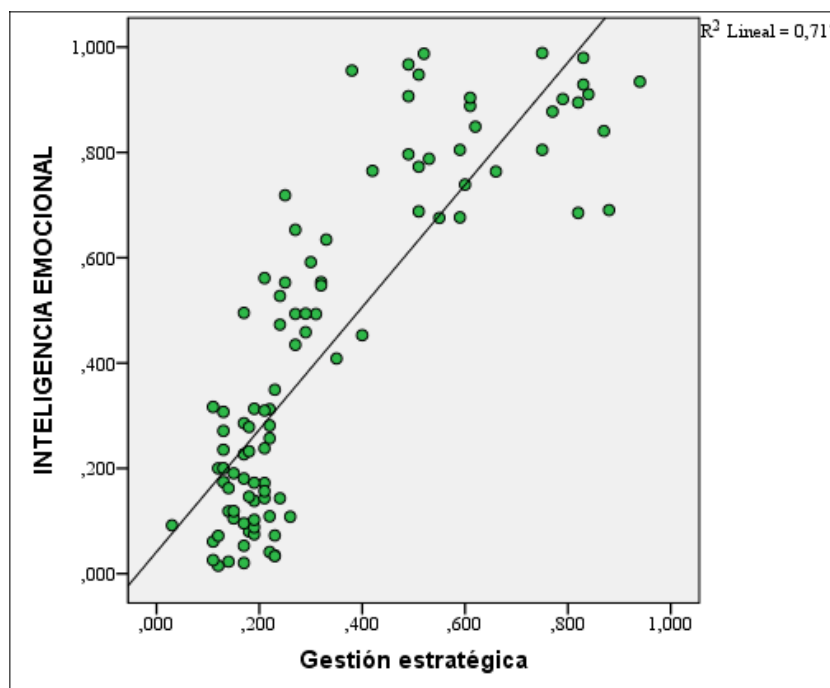
Tabla 49. Correlación Gestión estratégica / Inteligencia emocional

		Gestión estratégica del Talento Humano	Inteligencia Emocional
Gestión estratégica	Correlación de Pearson	1	,847
	Sig. (bilateral)		,000
	N	98	98
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	,847	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	98	98

Fuente: Encuesta y spps

Elaborado por: Autora

Gráfico 47. Correlación Gestión estratégica del Talento Humano del Talento Humano / Inteligencia emocional



Fuente: Encuesta y spps

Elaborado por: Autora

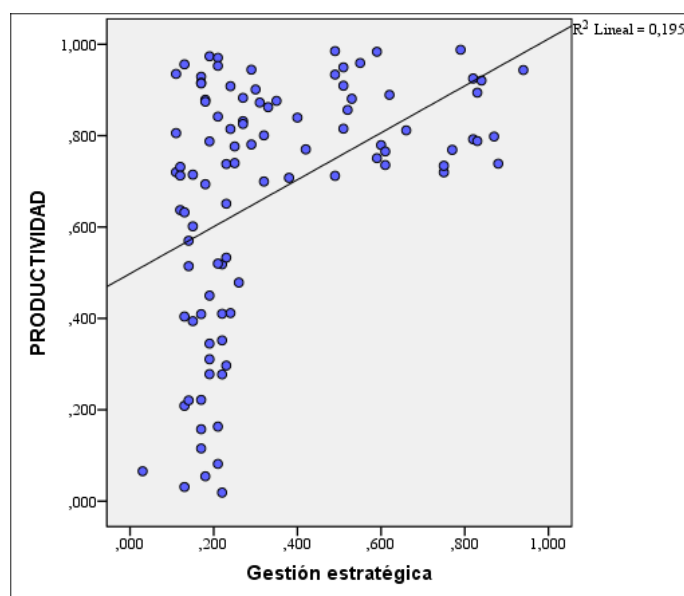
La inteligencia emocional muestra una correlación muy fuerte, obteniéndose un 0.847 en el Coeficiente de Pearson, y un R^2 de 0.71 lo que indica que el 71% de datos sobre gestión estratégica es influenciado por la varianza en la inteligencia emocional. La inteligencia emocional puede entenderse como el grado en que el personal puede reconocer y controlar sus emociones y estado de ánimo, es decir, forma parte del autocontrol. Dentro de la gestión del Talento Humano, el personal que tiene una inteligencia emocional alta puede expresar adecuadamente sus requerimientos, necesidades y reclamos; y reaccionar de mejor manera ante la respuesta de la organización, sobre todo cuando esta es contraria a lo que espera. En otras palabras, el personal que puede controlarse y reaccionar de manera inteligente se acopla de mejor manera a la institución, facilitando la gestión de Talento Humano.

Tabla 50. Correlación Gestión estratégica del Talento Humano / Productividad

		Gestión estratégica del Talento Humano	Productividad
Gestión estratégica	Correlación de Pearson	1	,442
	Sig. (bilateral)		,000
	N	98	98
Productividad	Correlación de Pearson	,442	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	98	98

Fuente: Encuesta y spps
Elaborado por: Autora

Gráfico 48. Correlación Gestión estratégica / Productividad



Fuente: Encuesta y spps
Elaborado por: Autora

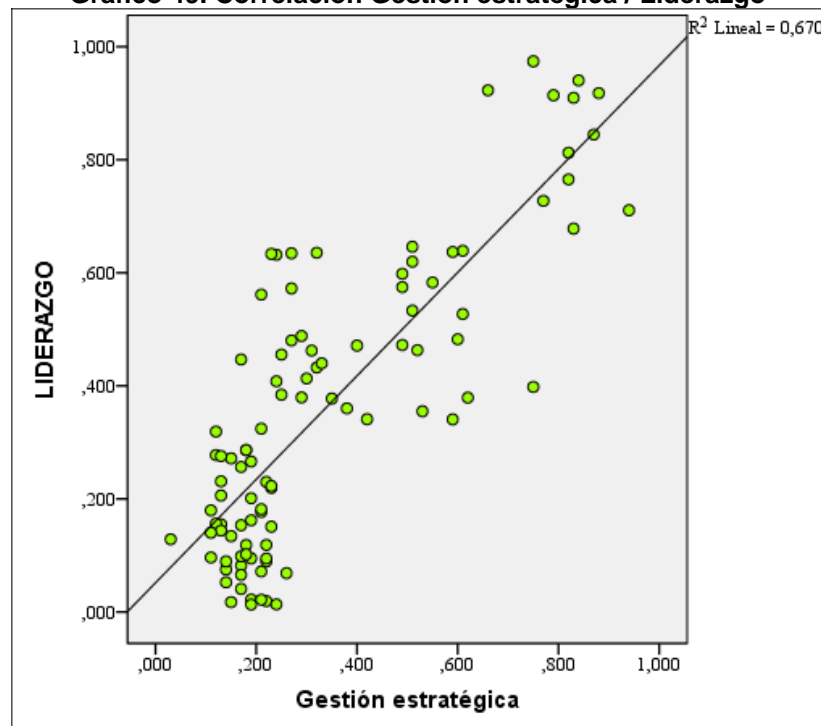
La correlación obtenida entre productividad y gestión del talento humano es moderada, con un coeficiente de Pearson de 0.442, esto indica que, si bien existe una incidencia esta solo se presenta en parte de los datos. El coeficiente de determinación obtenido de 0.195 indica que solo el 19% de casos, la varianza en Gestión estratégica depende de la varianza en productividad. Cabe tomar en cuenta también que la productividad es un resultado de la actividad del personal de tipo operativa, mientras que la gestión del Talento Humano se concentra en áreas administrativas y organizacionales, y la productividad puede ser en cambio, resultado del subsistema de capacitación y desarrollo.

Tabla 51. Correlación Gestión estratégica / Liderazgo

		Gestión estratégica del Talento Humano	Liderazgo
Gestión estratégica	Correlación de Pearson	1	,818
	Sig. (bilateral)		,000
	N	98	98
Liderazgo	Correlación de Pearson	,818	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	98	98

Fuente: Encuesta y spps
Elaborado por: Autora

Gráfico 49. Correlación Gestión estratégica / Liderazgo



Fuente: Encuesta y spps
Elaborado por: Autora

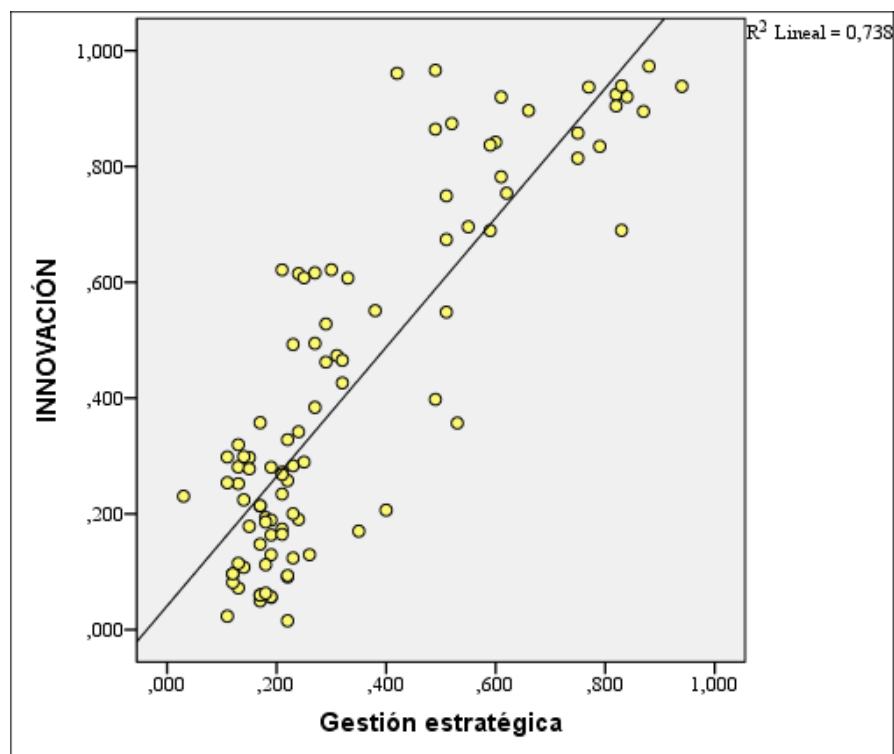
La correlación obtenida entre gestión estratégica del Talento Humano y Liderazgo es muy alta, con un coeficiente alcanzado de 0.818, que indica una correlación muy fuerte. El coeficiente de determinación es de 0.67, lo que indica una influencia del 67% entre la varianza de ambas variables. Estos resultados son los esperados puesto que el liderazgo es un factor necesario para guiar al personal, por lo que, mejores niveles de liderazgo mejoran directamente la capacidad de gestión del talento humano.

Tabla 52. Correlación Gestión estratégica / innovación

		Gestión estratégica	Innovación
Gestión estratégica	Correlación de Pearson	1	,859
	Sig. (bilateral)		,000
	N	98	98
Innovación	Correlación de Pearson	,859	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	98	98

Fuente: Encuesta y spps
Elaborado por: Autora

Gráfico 50. Correlación Gestión estratégica / innovación



Fuente: Encuesta y spps
Elaborado por: Autora

La correlación obtenida entre innovación y gestión estratégica también es muy alta, con un coeficiente de Pearson de 0.859 y un coeficiente de determinación de 0.738. La innovación es la capacidad de la organización de actualizarse y mejorar constantemente para realizar las actividades de forma más eficiente, eficaz y productiva. Al innovar se está dotando de mejores herramientas y destrezas al personal, lo que implica que este estará en mayores condiciones para responder a las exigencias de su puesto de trabajo, mejorando con esto la gestión del Talento Humano.

Adicionalmente se realizó la correlación entre dimensiones, a fin de observar cuales muestran un mayor grado de incidencia entre ellas:

Tabla 53. Coeficiente de Correlación de Pearson

	Potencial Del Talento Humano	Inteligencia Emocional	Productividad	Liderazgo	Innovación	Planeación Th	Formación Y Desarrollo Th	Alineamiento
Potencial Del Talento Humano		,741	,326	,721	,759	,855	,720	,853
Inteligencia Emocional	,741		,531	,815	,890	,731	,838	,732
Productividad	,326	,531		,564	,490	,383	,462	,354
Liderazgo	,721	,815	,564		,816	,726	,824	,673
Innovación	,759	,890	,490	,816		,762	,830	,744
Planeación Th	,855	,731	,383	,726	,762		,754	,788
Formación y Desarrollo Th	,720	,838	,462	,824	,830	,754		,695
Alineamiento	,853	,732	,354	,673	,744	,788	,695	

Fuente: Encuesta y spps
Elaborado por: Autora

Potencial del talento humano muestra una correlación significativa muy fuerte con planeación y alineamiento, correlación fuerte con inteligencia emocional, liderazgo, innovación y formación y desarrollo, y una correlación débil con productividad. En este sentido, el potencial del talento humano influye positiva y significativamente en aspectos organizacionales como la planificación, pero también en aspectos sociales como la inteligencia emocional y el liderazgo.

La inteligencia emocional muestra una correlación muy alta con liderazgo, innovación y formación y desarrollo, una relación fuerte con potencial del

talento humano, planeación y alineamiento; y una correlación moderada con productividad. Se puede concluir que el personal que goza de una inteligencia emocional alta tiene mayor autocontrol lo que le permite desenvolverse con mayor facilidad en aspectos como el liderazgo y la innovación.

La productividad tiene una correlación principalmente moderada con Inteligencia emocional, liderazgo, innovación y formación y desarrollo, mientras que muestra una correlación débil con potencial del talento humano, planeación y alineación. Este factor no muestra un grado alto de influencia en ninguna de las dimensiones consideradas, esto se puede explicar en cuanto la productividad es un factor que es resultado del desempeño, mientras que los otros factores evaluados corresponden principalmente al potencial del talento humano, por lo que la productividad podría depender de estos más no al revés.

El factor liderazgo muestra una correlación muy fuerte con inteligencia emocional, innovación y formación y desarrollo, mientras que son correlaciones fuertes las obtenidas con potencial del talento humano, planeación y alineamiento, por último, con productividad la correlación es moderada. Liderazgo es un factor muy influyente en la gestión del talento humano y sus dimensiones, siendo relevante para poder guiar los procesos de planeación y el subsistema de formación y desarrollo.

La dimensión Planeación del Talento Humano obtiene una correlación muy fuerte con Potencial de talento humano, pero fuertes con el resto de dimensiones con excepción de productividad, donde obtiene un coeficiente de correlación moderado. En este caso la productividad ha sido medida desde la perspectiva de cada trabajador y no como productividad de la organización, lo que puede justificar el que la planeación de Talento Humano tenga poca correlación con esta dimensión.

Formación y desarrollo del Talento Humano alcanza una correlación muy fuerte con inteligencia emocional, liderazgo e innovación. Se obtiene una correlación fuerte con potencial del talento humano, planeación y alineamiento y una correlación moderada con productividad.

En cuanto a alineamiento la correlación fue moderada con productividad, pero fuerte con inteligencia emocional, liderazgo, innovación, planeación y formación y desarrollo, y únicamente con potencial del talento humano se obtuvo una correlación muy fuerte.

Conforme lo expuesto, se puede concluir que el personal que tiene un mayor potencial adquiere mayores posibilidades de ser innovador y líder. Esto se alcanza en base a adecuados niveles de planificación y formación interna, aspectos que la empresa puede gestionar para identificar y retener al personal. No obstante, la gestión de la empresa es baja en cuanto a la gestión estratégica especializada en el talento humano, por lo que se obtiene una correlación alta pero una gran cantidad de valores bajos en ambas variables como se observa en los gráficos de dispersión, lo que hace necesaria la mejora en el personal con mayor potencial para mejorar la gestión del talento humano.

4.3. Comprobación de la hipótesis

La comprobación de la hipótesis se realizó en base al cálculo de la distribución del Chi Cuadrado, para lo cual se tomó dos dimensiones de cada variable. En este caso el Potencial del Talento Humano y la Planeación del Talento. Posteriormente se tomaron los resultados de la encuesta y se relacionaron con los valores esperados que se tenía previsto.

La ecuación planteada para el cálculo es:

Ecuación 2. Chi cuadrado

$$X^2 = \frac{\sum(nio - nie)^2}{nie}$$

Donde:

X²= Chi cuadrado

nio= frecuencias observadas

nie= frecuencias esperadas

El indicador del chi cuadrado debe ser comparado con el chi cuadrado teórico, tomando en cuenta inicialmente el grado de libertad para la tabla, calculado con la fórmula:

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

Donde:

- gl= grado de libertad
- f= filas
- c= columnas

Aplicando a la siguiente tabla se tiene:

Tabla 54. Frecuencias observadas

Criterio	Descripción	POTENCIAL	PLANEACIÓN	TOTAL
		TH	TH	
		REAL		
Criterio Bajo	Totalmente desacuerdo	76	50	126
	Modernamente en desacuerdo			
	Un poco en desacuerdo			
Criterio Medio	Ni de acuerdo ni desacuerdo	22	40	62
	Un poco de acuerdo			
Criterio alto	Moderadamente de acuerdo	4	10	14
	Totalmente de acuerdo			
TOTAL		102	100	202

Elaborado por: Autora

Las frecuencias esperadas se calculan mediante la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Donde:

- Tniof: total frecuencias observadas en fila
- Tnioc: total frecuencias observadas en columna

- Nie: frecuencia esperada

Aplicando se tienen los siguientes datos:

Tabla 55. Frecuencias esperadas

Criterio	Descripción	POTENCIAL TH	PLANEACIÓN TH
		ESPERADO	
Criterio Bajo	Totalmente desacuerdo	63,63	62,38
	Modernamente en desacuerdo		
	Un poco en desacuerdo		
Criterio Medio	Ni de acuerdo ni desacuerdo	31,31	30,7
	Un poco de acuerdo		
Criterio alto	Moderadamente de acuerdo	7,07	6,93
	Totalmente de acuerdo		

Elaborado por: Autora

Con los datos observados y esperados se calcula el chi cuadrado, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 56. Chi cuadrado

Criterio	Descripción	POTENCIAL TH	PLANEACIÓN TH	
Criterio Bajo	Totalmente desacuerdo	2,41	2,46	4,86
	Modernamente en desacuerdo			
	Un poco en desacuerdo			
Criterio Medio	Ni de acuerdo ni desacuerdo	2,77	2,82	5,59
	Un poco de acuerdo			
Criterio alto	Moderadamente de acuerdo	1,33	1,36	2,69
	Totalmente de acuerdo			
TOTAL CHI CUADRADO				13,14

Elaborado por: Autora

Este valor de 13,14 debe compararse con el chi cuadrado estadístico, correspondiente a un 5% de intervalo de confianza y al siguiente grado de libertad:

$$gl = (3 - 1)(2 - 1) = (2)(1) = 2$$

El valor del chi cuadrado estadístico correspondiente es de 5,99. El valor obtenido es de 13,14, mayor a 5,99 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. En este caso, el talento humano con mayor potencial de las áreas administrativas y financieras incide en la gestión estratégica del talento humano en una empresa pública.

4.4. Resumen de resultados

Una vez procesada la encuesta, se conoce que la empresa no dispone de herramientas adecuadas que identifiquen el potencial del personal, por lo que no puede direccionar acciones enfocadas a mejorar sus competencias y prepararlos para una sucesión de cargos directivos que permitan alcanzar un mejoramiento continuo.

A nivel interno, el personal identifica los factores que establecen el potencial, pero se encuentran en su mayoría no conformes con los procesos que se aplican para brindarles facilidades que les permitan considerar una carrera empresarial interna, es decir no existen desarrollado un plan de carrera ni planes de sucesión.

La gestión estratégica actual cuenta con lineamientos filosóficos definidos, pero estos no han incluido procesos relacionados a la gestión y potencial del talento humano, lo que afecta en cuanto al empoderamiento entre el personal y la empresa.

Conforme lo expuesto, se evidencia que la incidencia del talento humano con mayor potencial y la gestión estratégica del talento humano es baja en la medida que:

- No se dispone de procesos que identifiquen el potencial del personal.
- No se ha incluido en la planificación estratégica acciones referentes al fomento de un plan de carrera y plan de sucesiones.
- No se establecen mecanismos especializados que permitan mejorar el potencial del personal, preparándolo para asumir cargos directivos.

- No existen controles internos eficientes que relacionen los factores evaluados con el potencial.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez terminada la investigación, se presentan las siguientes conclusiones en base a los objetivos propuestos.

- Se identificó factores primordiales que determinan el talento humano de mayor potencial en las áreas administrativas y financiera de la empresa pública que fue objeto de esta investigación, resultando que dichos factores están asociados de forma general a las capacidades individuales así como específicamente a la inteligencia emocional, productividad, liderazgo e innovación. En base a esto, pueden determinarse parámetros que permiten primero implementar un proceso de evaluación interna, para luego desarrollar planes de sucesión y de carrera con la finalidad de retener al personal con alto potencial.
- Se logró determinar que no existe gestión estratégica del Talento Humano dentro de la Institución pública objeto de la presente investigación. La empresa pública apenas cuenta con gestión estratégica empresarial que incluye un *balanced scorecard* pero en estos instrumentos no se han incluido aspectos específicos relacionados al desarrollo y gestión del Talento Humano. Esto no ha permitido contar con procesos que permitan la identificación y desarrollo del talento humano con alto potencial. Se puede considerar como una debilidad de la empresa pública en mención, ya que ocasiona fugas de personal altamente capacitado, sin que esto sea detectado de manera eficiente.
- El valor obtenido, en la fase de comprobación de hipótesis, del Chi cuadrado = 0,09 El resultado obtenido es $>$ a 0,05 por lo que se

comprueba la hipótesis nula. En este caso, el talento humano con mayor potencial de las áreas administrativas y financieras NO incide en la gestión estratégica del talento humano en una empresa pública.

- El resultado obtenido puede ser calificado como lógico en la medida que la empresa en la actualidad no ha establecido procesos de planeación estratégica especializada en el talento humano, En el desarrollo de la investigación, se ha encontrado que:
 - No se dispone de procesos que identifiquen el potencial del personal
 - No se ha incluido en la planificación estratégica acciones referentes al fomento de un plan de carrera y plan de sucesiones
 - No se establecen mecanismos especializados que permitan mejorar el potencial del personal, preparándolo para asumir cargos directivos.
 - No existen controles internos eficientes que relacionen los factores evaluados con el potencial.

- La propuesta, para superar las debilidades encontradas se basa en la fijación de estándares en base a los parámetros identificados en función de tres niveles que sustentarán el plan de carrera. Mediante la definición de competencias de gestión para los grupos ocupacionales establecidos, se identificará el potencial del personal y se orientará el desarrollo de acciones fundamentadas en su formación y especialización de acuerdo a los requerimientos funcionales de la empresa. Se ha establecido también exigencias individuales basadas en la formación profesional y experiencia las cuales serán requisitos para ascender. Definida la propuesta, para su administración se ha planteado la creación de una unidad estratégica, la cual será responsable de todos los procesos, facultando que el personal con alto potencial incida ampliamente en la gestión estratégica, dando lugar a un crecimiento individual y colectivo que mejore constantemente la gestión de la empresa.

5.2. Recomendaciones

- Socializar de manera general el presente informe de investigación, facilitando especialmente la participación de las universidades con sus programas de vinculación con la colectividad para que desarrollen programas enfocados en identificar, retener y promocionar al personal con alto potencial. Estos aportes contribuirán al mejoramiento de la Gestión Estratégica del Talento Humano de la empresa pública objeto de la investigación.
- Revisar la Gestión Estratégica de la empresa, incorporando lineamientos especializados en talento humano.
- Crear la Unidad Estratégica de Orientación del Potencial Humano, a fin de que se dé cumplimiento al desarrollo de los planes de carrera y sucesión y los mecanismos de gestión que identifiquen, retengan y promocionen al personal con alto potencial.
- Promover el desarrollo del Plan de Carrera Interno por objetivos Individuales y empresariales que fortalezcan el desarrollo del colaborador como de la institución.
- Crear un sistema de evaluación permanente del proceso ya mencionado, con la finalidad de implementar mejoras que ayuden y fortalezcan a la Gestión Estratégica del Talento Humano.

5.3. PROPUESTA

5.3.1. Elementos a considerar en una propuesta de fortalecimiento del talento humano

Se considera de vital importancia para el fortalecimiento del talento humano de mayor potencial en las áreas administrativas y financieras de la empresa pública seleccionada, mismo que debe contar con una estructura adecuada que permita cumplir actividades planificadas y especializadas que orienten al personal con potencial y lo preparen para asumir en el futuro cargos directivos, manteniendo la suficiente experiencia y conocimiento que le permita desenvolverse de manera efectiva. Para ello, se considera implementar en la empresa un modelo definido descrito mediante el siguiente gráfico:

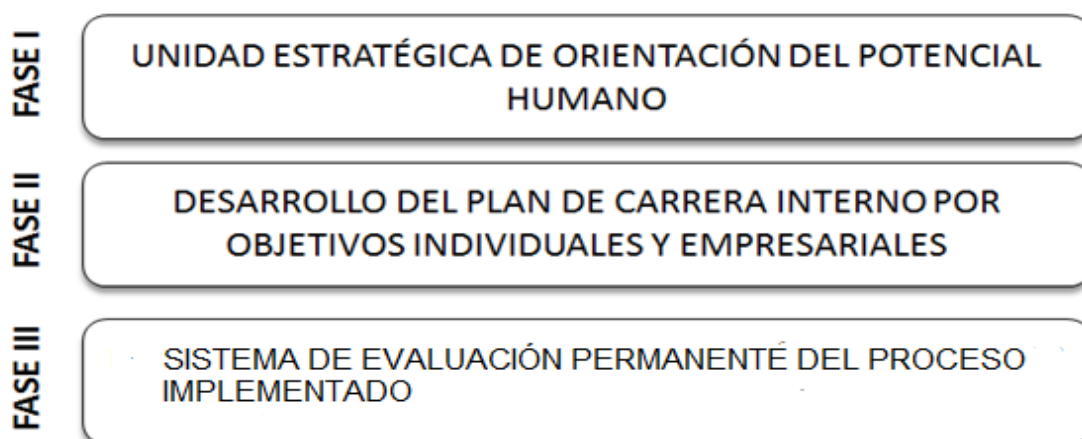


Gráfico 51. Propuesta de fortalecimiento del talento humano con mayor potencial
Elaborado por: Autora

5.3.2. Descripción de las fases propuestas:

Fase I: Unidad estratégica de orientación del potencial humano

Se considera necesario contar con una unidad especializada en la dirección del potencial del talento humano que esté a cargo del Dpto. de RRHH actual vigente en la empresa. Su desarrollo permitirá coordinar todas las actividades relacionadas al plan estratégico de talento humano propuesto, permitiendo garantizar su implementación en beneficio de la empresa. Para su desarrollo se propone la siguiente estructura:

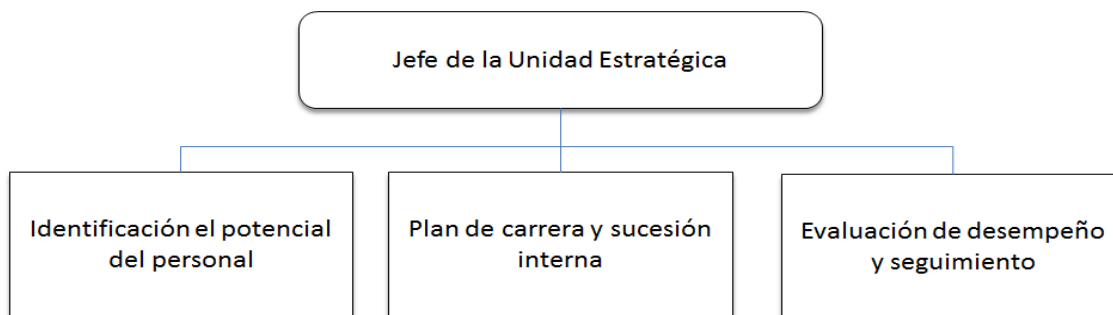


Gráfico 52. Unidad estratégica propuesta
Elaborado por: Autora

Se ha considerado tres funciones especializadas que la unidad estratégica propuesta debe cumplir. Estas son:

- **Identificación del potencial del personal:** se encarga de identificar el potencial que tiene la persona a fin de identificar aquellos que por sus características muestran altas posibilidades de ocupar cargos directivos.
- **Plan de carrera y sucesión interna:** encargado de los programas de capacitación especializados requeridos para mejorar el perfil del personal con alto potencial, preparándolo para asumir cargos directivos.
- **Evaluación de desempeño y seguimiento:** encargado de evaluar el seguimiento del progreso del personal con alto potencial, a fin de verificar si su preparación va acorde a lo esperado hasta que el personal se encuentre listo para asumir los cargos directivos.

Fase II: Desarrollo del plan de carrera

El plan de carrera se recomienda desarrollarlo inicialmente como un plan piloto en las Áreas administrativas financieras y luego aplicarlo a toda la empresa, con la finalidad de que el personal tenga un crecimiento profesional en la empresa se encuentre motivado, además de que con este plan de carrera se podrá identificar al personal que tengan un gran potencial y al cual se lo deberá preparar y formar para ocupar puestos estratégicos en la empresa.

La Unidad de Recursos Humanos de la Empresa Pública seleccionada en nuestra investigación, deberá desarrollar herramientas que permitan la identificación de los mejores talentos, a cuyos trabajadores una vez

identificados habrá que retenerlos, motivarlos y prepáralos para futuros ascensos en la empresa aspecto que conforme el estudio realizado es una debilidad actual.

Por otro lado se deberá diseñar planes de capacitación internos que permitan el desarrollo de competencias para elevar el potencial y perpalos para su ascenso en la empresa.

Fase III: Sistema de Evaluación permanente del proceso implementado

El proceso de evaluación permitirá identificar falencias en el sistema, realizar un *feedback* constante que permita un mejoramiento continuo, a fin de ir mejorando el proceso. En base a lo expuesto, se ha considerado un modelo de competencias que los trabajadores de mandos directivos deben ir desarrollando hasta alcanzar un óptimo desarrollo que les permita un crecimiento profesional, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 57. Modelo de competencias de gestión

Gerentes de área			
Competencias de gestión			
	alto	medio	bajo
Pensamiento estratégico	X		
Planificación y Organización	X		
Inteligencia emocional	X		
Habilidad para organizarse	X		
Toma de decisiones	X		
Jefes de Área			
Competencias de gestión			
Manejo de relaciones interpersonales		X	
Resolución de conflictos		X	
Inteligencia emocional	X		
Comunicación efectiva		X	
Mandos medios			
Competencias de gestión			
Manejo de Relaciones Interpersonales		X	
Resolución de Conflictos		X	
Inteligencia emocional		X	
Creatividad		X	
Coordinadores			
Competencias de gestión			
Habilidad para organizarse		X	
Inteligencia emocional		X	
Resolución de Conflictos		X	
Pensamiento conceptual		X	

Elaborado por: Autora

Además se establecerá para evaluar el potencial del personal, un análisis de la trayectoria del personal que ha sido identificado como personal de alto potencial, conforme al siguiente análisis de evaluación.

Análisis de la trayectoria profesional y evaluación del personal de alto potencial:

Tabla 58. Proceso de evaluación del potencial del talento humano

Gerente de área

GERENTE DE ÁREA												
Cargos ocupados	Educación formal	Años experiencia	Capacitación recibida	Competencias a evaluar	Calificación competencias			Evaluación de desempeño	Prueba psicotecnia	Perfil requerido	Puntuacion entrevista rrhh	Prueba técnica
					alto	medio	bajo					
				Pensamiento Estratégico								
				Planificación y organización								
				Inteligencia emocional								
				Liderazgo								
				Innovación								

Jefe de área

JEFES DE ÁREA												
Cargos ocupados	Educación formal	Años experiencia	Capacitación recibida	Competencias a evaluar	Calificación competencias			Evaluación de desempeño	Prueba psicotecnia	Perfil requerido	Puntuacion entrevista rrhh	Prueba técnica
					alto	medio	bajo					
				Manejo de relaciones interpersonales								
				Resolución de conflictos								
				Liderazgo								
				Inteligencia emocional								
				pensamiento estratégico								
				Toma de decisiones								

Mandos medios

MANDOS MEDIOS												
Cargos ocupados	Educación formal	Años experiencia	Capacitación recibida	Competencias a evaluar	Calificación competencias			Evaluación de desempeño	Prueba psicotecnia	Perfil requerido	Puntuacion entrevista rrhh	Prueba técnica
					alto	medio	bajo					
				Manejo de relaciones interpersonales								
				Resolución de conflictos								
				Liderazgo								
				pensamiento estratégico								
				Inteligencia emocional								
				Pensamiento analítico								

Coordinadores

COORDINADORES												
Cargos ocupados	Educación formal	Años experiencia	Capacitación recibida	Competencias a evaluar	Calificación competencias			Evaluación de desempeño	Prueba psicotecnia	Perfil requerido	Puntuacion entrevista rrhh	Prueba técnica
					alto	medio	bajo					
				Habilidad para organizarse								
				Inteligencia emocional								
				pensamiento estratégico								
				Liderazgo								
				Resolución de conflictos								
				Pensamiento conceptual								

Elaborado por: Autora

Criterio para ascensos

Tabla 59. Criterio de ascensos

CRITERIO	PESO
Formación profesional	20%
Experiencia	30%
Capacitación	10%
Prueba psicotecnia	10%
Prueba técnica	20%
Evaluación de Desempeño	10%

Elaborado por: Autora

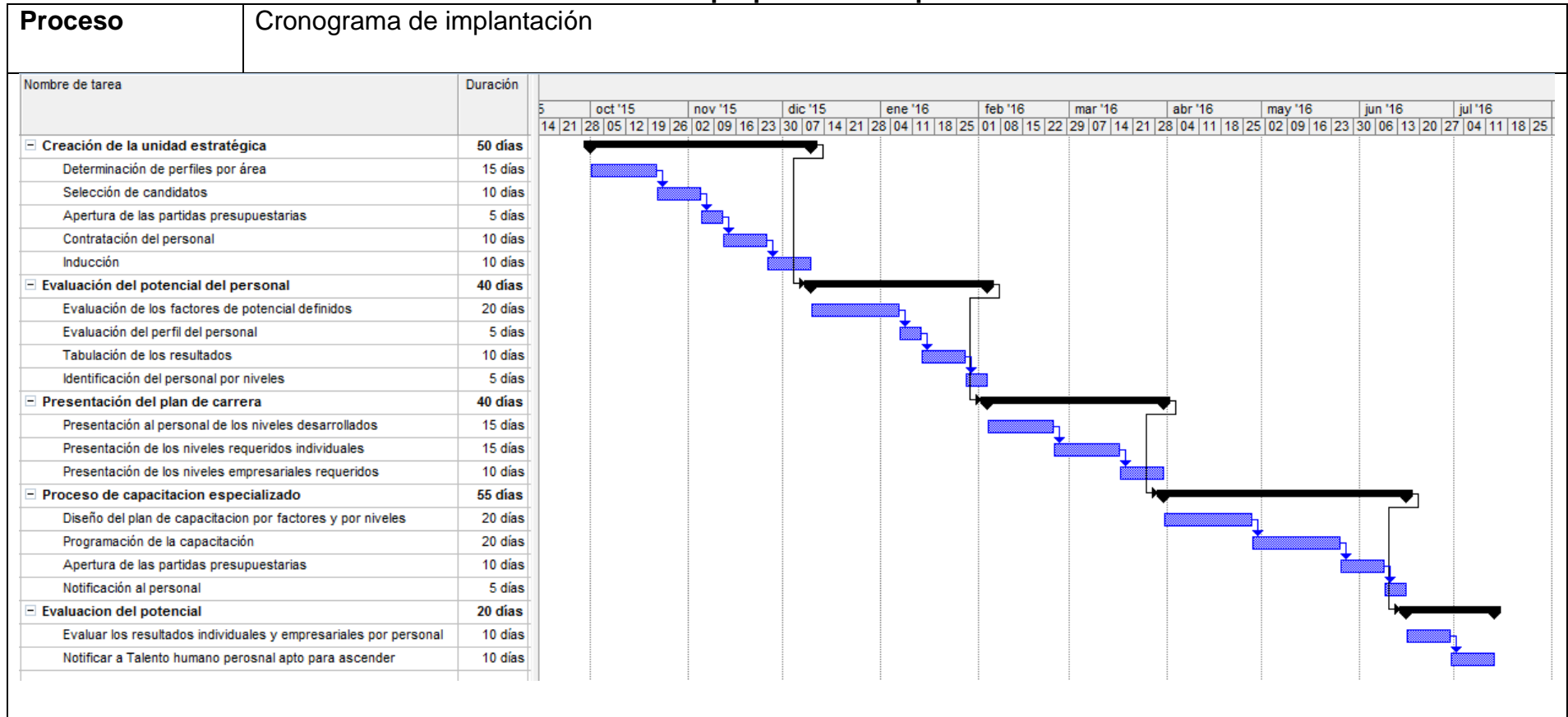
CRITERIO PARA ASCENSOS

Luego del análisis efectuado para los ascensos se deberá tomar en cuenta los siguientes criterios de ascensos:

- Para Gerente se deberá reunir un porcentaje mínimo del 90%.
- Para Jefes de Área se deberá reunir un porcentaje mínimo de 80%.
- Para Coordinadores se deberá reunir un porcentaje mínimo del 70%.

Se concluye que los elementos a ser considerados en un plan de fortalecimiento del talento humano son las competencias claves que se muestran el cuadro de arriba, que este personal debe poseer y desarrollar a lo largo de su carrera profesional, lo que le ira permitiendo ocupar puestos estratégicos en la empresa, por lo que se sugiere elaborar una evaluación que debe contener: los cargos ocupados, educación formal, capacitación recibida, evaluación de las competencias de gestión requeridas, evaluar su desempeño durante los tres últimos años, efectuar pruebas psicotecnicas de personalidad y finalmente una entrevista por competencias de recursos humanos para conocer la actitud del candidato, sus aspiraciones, etc. De esta manera tendremos un perfil completo del candidato y podremos saber si está listo para ser promovido a un puesto de nivel jerárquico superior.

Tabla 60. Plan propuesto de implantación



Elaborado por: Autora

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2010). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, M. (2012). *Planeación Estratégica*. México DF-México: Panorama.
- Arboleda, C. (2012). *Análisis comparativo de la Evaluación de Potencial con otros sistemas de evaluación del desempeño*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Barros, P. (16 de Junio de 2011). Recuperado el 23 de Enero de 2015, de <http://www.librosmaravillosos.com/principiodepeter/capitulo02.html>
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2002). *El Cuadro de Mando de RRHH*. Barcelona : Edipe-Watson Wyatt-Gestión 2000.
- Bermúdez, A. (2010). *La gestión de recursos humanos en el desarrollo de equipos de alto rendimiento como ventaja competitiva*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bethencourt, K. (14 de Junio de 2012). *Exploración sobre la calidad de las investigaciones y la producción científica en Camagüey*. (R. m. cubanas, Editor) Recuperado el 4 de Noviembre de 2014, de Revistas médicas cubanas: <http://WWW.bvs.sld./revistas/hie/vol50>
- Boham, W. (2010). *El poder oculto de la productividad*. Bogotá-Colombia: Norma.
- Campbell, M., & Smith, R. (12 de Noviembre de 2010). Recuperado el 25 de Diciembre de 2014, de www.ccl.org/leadership/pdf/research/HighPotentialTalentSpanish.pdf
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano* (8 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- De Olivera, P. (2010). *Técnicas de Liderazgo Hoy*. San Pablo-Brasil: Editorial Santuario.
- Delgado, N., & Delgado, D. (15 de 12 de 2014). Recuperado el Diciembre de 12 de 2014, de <http://www.aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article>
- Empresa pública seleccionada, E. (2015). Quito-Ecuador.
- Fernandez, S. (2012). *Estadística Descriptiva*. Madrid-España: ESIC.
- Goleman, D. (2011). *Inteligencia Emocional*. Barcelona-España: Kairos.
- Hay Group. (12 de Mayo de 2006). Recuperado el 11 de Diciembre de 2014, de http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/S/seleccion_y_gestion_de_altos_potenciales/seleccion_y_gestion_de_altos_potenciales.asp

- Hay Group. (12 de mayo de 2006). *Colsusidio Talento Humano (Selección y Gestión de Altos Potenciales)*. Recuperado el 25 de Diciembre de 2014, de http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/S/seleccion_y_gestion_de_altos_potenciales/seleccion_y_gestion_de_altos_potenciales.asp
- Hay Group. (23 de Enero de 2013). Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de www.haygroup.com/downloads/cr/wp%20potencial%20para%20que.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Investigación de campo, e. p. (2015). *Estuio de campo*. Quito-Ecuador.
- Lau, J. (2010). *La Evaluación del Desempeño del personal bibliotecario*. Mexico: Alfagrama.
- Marck, C. (2010). *Proceso de Creación de valor en la empresa* (Deusto ed.). Madrid: Deusto.
- Marirena, E. (2011). *Empoderamiento*. Madrid-España: Diaz de Saltos.
- Martínez, J. (10 de Julio de 2012). Recuperado el 17 de Diciembre de 2014, de <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosypresentaciones/2DefiniendolaCompetitividad.pdf>
- Namaakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Namakforoosh, M. (2011). *Metodología de la investigación*. Méxio DF-México: Limusa.
- Núñez, P. (06 de Junio de 2012). *Ciencias Economicas y Comerciales*. Obtenido de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/efectividad.htm>
- Ordoñez, R. (2011). *Cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Palomo, M. d. (2012). *El perfil competencial del puesto del director de organizaciones*. Madrid-España: ESIC.
- Pardo, L. (2011). *Gestión Social del Talento Humano*. Madrid-España: Lumen Humanitas.
- Rodríguez, M., Álvarez, S., & Bravo, E. (2001). *Coeficientes de asociación*. México D.F.: Plaza y Valdez Editores.
- Rodriguez, R. (2010). *Indicadores de Gestión, Metodología, generación e interpretación*. Buenos Aires: Garnica.
- Ronda, G. (12 de Junio de 2012). *Gesteopolis*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2014, de El Concepto de Estrategia: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- Sala, X. (17 de Diciembre de 2013). Obtenido de <http://www.oecd.org/insights/38435951.pdf>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México D.F.: Prentice Hall.

Senge, P. (13 de Junio de 2012). *Emprendedores. News*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2014, de <http://www.emprendedoresnews.com/tips/gurues/que-es-ser-el-lider.html>

Tamayo y Tamayo, M. (2011). *El proceso de investigación científica*. México D.F.: Limusa-Noriega.

Turmeros, J. (22 de Marzo de 2013). Recuperado el 23 de Enero de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos96/evaluacion-del-nivel-aprendizaje-organizacional-caso-agencias-viajes/evaluacion-del-nivel-aprendizaje-organizacional-caso-agencias-viajes3.shtml>

Ulrich, D. (09 de Febrero de 2011). *Seis competencias de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://diversidadcorporativa.com/2011/02/09/6-competencias-de-recursos-humanos/>

Welch, J. (2005). *Winning*. España: Grupo Zeta.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta original

ESTUDIO SOBRE UN MODELO PARA INFLUIR EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

La Universidad Tecnológica Equinoccial, le agradece por su colaboración para la realización de esta encuesta que tiene fines académicos e investigativos su propósito general es recabar información para determinar cuál es la relación que existe entre el personal con mayor potencial y su incidencia en la Gestión Esteratégica del Talento Humano. Los datos de las encuestas le garantizamos que serán confidenciales y los mismos serán procesados con la única finalidad de obtener los resultados de la presente investigación.

a. Por favor llenar esta información general:

Cargo: _____

Número de empleados bajo su responsabilidad : _____

Edad : _____

Sexo : _____

Tiempo de servicio en la Empresa _____

b. Favor indique su grado de apreciación, si esta de acuerdo o en desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones y preguntas, según la tabla de valoración adjunta, si su opinión no esta totalmente definida marque un número intermedio.

CRITERIO	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1
Moderadamente en desacuerdo	2
Un poco en desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
Un poco de acuerdo	5
Moderadamente de acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
1	¿Conoce la empresa quienes tienen un alto potencial y posibilidad de crecimiento laboral?							
2	2. ¿Cuenta la empresa con estrategias especializadas orientadas a identificar al personal con mayor potencial?							
3	¿Se han definido en la empresa planes de carrera que permitan al personal con alto potencial crecer en la organización?							
4	¿Se aplican procesos diferenciadores que se orienten a impulsar y mejorar el potencial del personal acorde a sus competencias?							
5	¿Existen planes de sucesión en la empresa?							
6	¿Se desarrollan programas que permitan retener al personal con alto potencial?							
7	¿La Empresa cuenta con un sistema de selección estratégica y especializada que permita contratar al personal con mayor potencial para los puestos claves?							
8	¿ Los planes de carrera son un factor motivante y generan compromiso en los trabajadores?.							
9	¿ Disponen de procesos que permitan al personal alinearse a la filosofía corporativa?							
10	¿ Conocen los trabajadores como crean valor en la organización?.							
11	¿La elección de los directivos tiene un impacto en la rentabilidad de la Empresa?.							
12	¿El desarrollo de las competencias del personal de alto potencial incrementa la productividad?.							
13	¿ Los planes de sucesión aportan estratégicamente a la Gestión empresarial?.							
14	¿ El autocontrol emocional es una competencia que se debe evaluar en los procesos de selección, promoción, cuando se evalúa a personal que ocupará posiciones estratégicas?							
15	¿ Considera que existe un vínculo entre liderazgo e inteligencia emocional?							
16	¿Se aplica la técnica de mentoring para orientar al personal con alto potencial a mejorar sus conocimientos?							
17	¿Se premia en la empresa la iniciativa propuesta por los trabajadores orientada a mejorar los resultados alcanzados?							
18	¿ En el Balance Score Card se encuentra bien definido los objetivos y estrategias de Talento Humano?							
19	¿En la Empresa se tiene identificado que posiciones son las más difíciles de reemplazar?.							
20	¿La Empresa tiene identificados las posiciones que dan mejores resultados en la Empresa?.							
21	¿Existe en la Empresa una herramienta distinta a la Evaluación de Desempeño que permita identificar al personal con mayor potencial ?							
22	¿En la empresa se tiene identificados a los trabajadores que dan los mejores resultados ?.							
23	¿Se promueve un mejoramiento de las competencias para que el personal eleve su potencial?							
24	¿Se incorporan programas de formación especializados que permitan desarrollar y mejorar las competencias del personal con mayor potencial?							
25	¿Se han establecido programas individuales de entrenamiento para la sucesión de cargos?							
26	¿Se ha establecido objetivos de Recursos Humanos alineados a la planeación estratégica?							
27	¿En su departamento la Gestión de Recursos Humanos le ha permitido alcanzar sus objetivos departamentales?							
28	¿Siente un apego emocional a la Empresa ?							
29	¿Se identifica el personal con alto potencial y se establece un programa especializado para el ascenso empresarial?							
30	¿Los trabajadores más influyentes tienen la intención de quedarse en la Empresa?							
31	¿Se siente identificado con la cultura de la empresa?							
32	¿Se relaciona el desempeño alcanzado con los resultados empresariales ?							
33	¿Se conoce el nivel de satisfacción que tiene el personal con alto potencial en la empresa?							
34	¿Un líder debe tener la capacidad de persuadir a su personal?							
35	¿Incentiva la empresa la creatividad, innovación y mejora de los procesos?							
36	¿Se dispone de procesos orientados a mejorar y actualizar las competencias del personal en temas estratégicos?							
37	¿Se identifica el personal que actúa como agente de cambio promoviendo mejoras a los procesos internos?							

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7
		Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Conoce la empresa quienes tienen un alto potencial y posibilidad de crecimiento laboral?							
2	2.- ¿Dispone la empresa de planes estratégicos internos que identifiquen el potencial del personal?							
3	¿Se han definido en la empresa planes de carrera que permitan al personal con alto potencial crecer en la organización?							
4	¿Se dispone de medios que identifiquen el mayor potencial en el personal?							
5	¿Existen planes de sucesión en la empresa?							
6	¿Se ejecutan actividades enfocadas a que el personal se mantenga en su cargo?							
7	¿La Empresa cuenta con un sistema de selección estratégica y especializada que permita contratar al personal con mayor potencial para los puestos claves?							
8	¿ Los planes de carrera son un factor motivante y generan compromiso en los trabajadores?.							
9	¿ Disponen de procesos que permitan al personal alinearse a la filosofía corporativa?							
10	¿Conocen los trabajadores como crean valor en la organización?.							
11	¿La elección de los directivos tiene un impacto en la rentabilidad de la Empresa?.							
12	¿El desarrollo de las competencias del personal de alto potencial incrementa la productividad?.							
13	¿Los planes de sucesión aportan estratégicamente a la Gestión empresarial?.							
14	¿ El autocontrol emocional es una competencia que se debe evaluar en los procesos de selección, promoción, cuando se evalúa a personal que ocupará posiciones estratégicas?							
15	¿ Considera que existe un vínculo entre liderazgo e inteligencia emocional?							
16	¿Se aplica la técnica de mentoring para orientar al personal con alto potencial a mejorar sus conocimientos?							
17	¿Se premia en la empresa la iniciativa propuesta por los trabajadores orientada a mejorar los resultados alcanzados?							
18	¿ En el Balance Score Card se encuentra bien definido los objetivos y estrategias de Talento Humano?							
19	¿En la Empresa se tiene identificado que posiciones son las más difíciles de reemplazar?.							
20	¿La Empresa tiene identificados las posiciones que dan mejores resultados en la Empresa?.							
21	¿Existe en la Empresa una herramienta distinta a la Evaluación de Desempeño que permita							

	identificar al personal con mayor potencial ?							
22	¿ En la empresa se tiene identificados a los trabajadores que dan los mejores resultados ?.							
23	¿Se promueve un mejoramiento de las competencias para que el personal eleve su potencial?							
24	¿Se incorporan programas de formación especializados que permitan desarrollar y mejorar las competencias del personal con mayor potencial?							
25	¿Se han establecido programas individuales de entrenamiento para la sucesión de cargos?							
26	¿Se ha establecido objetivos de Recursos Humanos alineados a la planeación estratégica?							
27	¿ En su departamento la Gestión de Recursos Humanos le ha permitido alcanzar sus objetivos departamentales?							
28	¿Siente un apego emocional a la Empresa ?							
29	¿Se identifica el personal con alto potencial y se establece un programa especializado para el ascenso empresarial?							
30	¿Los trabajadores más influyentes tiene la intención de quedarse en la Empresa?							
31	¿Se siente identificado con la cultura de la empresa?							
32	¿Se relaciona el desempeño alcanzado con los resultados empresariales ?							
33	¿Se conoce el nivel de satisfacción que tiene el personal con alto potencial en la empresa?							
34	¿Un líder debe tener la capacidad de persuadir a su personal?							
35	¿Incentiva la empresa la creatividad, innovación y mejora de los procesos?							
36	¿Se dispone de procesos orientados a mejorar y actualizar las competencias del personal en temas estratégicos?							
37	¿Se identifica el personal que actúa como agente de cambio promoviendo mejoras a los procesos internos?							

Elaborado por: Autora

Anexo 2. Encuesta definitiva aplicada

ESTUDIO SOBRE UN MODELO PARA INFLUIR EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

La Universidad Tecnológica Equinoccial, le agradece por su colaboración para la realización de esta encuesta que tiene fines académicos e investigativos, su propósito general es recabar información para determinar cuál es el la relación que existe entre el personal con mayor potencial y su incidencia en la Gestión Esteratégica del Talento Humano. Los datos de las encuestas le garantizamos que serán confidenciales y los mismos serán procesados con la única finalidad de obtener los resultados de la presente investigación.

a. Por favor llenar esta información general:

Cargo:

Número de empleados bajo su responsabilidad _____

Edad : _____

Sexo : _____

Tiempo de servicio _____

en la Empresa

b. Favor indique su grado de apreciación, si está de acuerdo o en desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones y preguntas, según la tabla de valoración adjunta, si su opinión no esta totalmente definida marque un número intermedio.

Criterio	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1
Moderadamente en desacuerdo	2
Un poco en desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
Un poco de acuerdo	5
Moderadamente de acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

		1	2	3	4	5	6	7
No.	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Conoce la empresa quienes tienen un alto potencial y posibilidad de crecimiento laboral?							
2	2. ¿Cuenta la empresa con estrategias especializadas orientadas a identificar al personal con mayor potencial?							
3	¿Se han definido en la empresa planes de carrera que permitan al personal con alto potencial crecer en la organización?							
4	¿Se aplican procesos diferenciadores que se orienten a impulsar y mejorar el potencial del personal acorde a sus competencias?							
5	¿Existen planes de sucesión en la empresa?							
6	¿Se desarrollan programas que permitan retener al personal con alto potencial?							
7	¿La Empresa cuenta con un sistema de selección estratégica y especializada que permita contratar al personal con mayor potencial para los puestos claves?							
8	¿ Los planes de carrera son un factor motivante y generan compromiso en los trabajadores?							
9	¿Disponen de procesos que permitan al personal alinearse a la filosofía corporativa?							
10	¿Conocen los trabajadores como crean valor en la organización?.							
11	¿La elección de los directivos tiene un impacto en la rentabilidad de la Empresa?.							
12	¿El desarrollo de las competencias del personal de alto potencial incrementa la productividad?.							

13	¿Los planes de sucesión aportan estratégicamente a la Gestión empresarial?							
14	¿El autocontrol emocional es una competencia que se debe evaluar en los procesos de selección, promoción, cuando se evalúa a personal que ocupará posiciones estratégicas?							
15	¿Considera que existe un vínculo entre liderazgo e inteligencia emocional?							
16	¿Se aplica la técnica de mentoring para orientar al personal con alto potencial a mejorar sus conocimientos?							
17	¿Se premia en la empresa la iniciativa propuesta por los trabajadores orientada a mejorar los resultados alcanzados?							
18	¿En el Balance Score Card se encuentra bien definido los objetivos y estrategias de Talento Humano?							
19	¿En la Empresa se tiene identificado que posiciones son las más difíciles de reemplazar?							
20	¿La Empresa tiene identificados las posiciones que dan mejores resultados en la Empresa?.							
21	¿Existe en la Empresa una herramienta distinta a la Evolución de Desempeño que permita identificar al personal con mayor potencial?							
22	¿ En la empresa se tiene identificados a los trabajadores que dan los mejores resultados ?.							
23	¿Se promueve un mejoramiento de las competencias para que el personal eleve su potencial?							
24	¿Se incorporan programas de formación especializados que permitan desarrollar y mejorar las competencias del personal con mayor potencial?							
25	¿Se han establecido programas individuales de entrenamiento para la sucesión de cargos?							
26	¿Se ha establecido objetivos de Recursos Humanos alineados a la planeación estratégica?							

27	¿En su departamento la Gestión de Recursos Humanos le ha permitido alcanzar sus objetivos departamentales?							
28	¿Siente un apego emocional a la Empresa?							
29	¿Se identifica el personal con alto potencial y se establece un programa especializado para el ascenso empresarial?							
30	¿Los trabajadores más influyentes tienen la intención de quedarse en la Empresa?							
31	¿Se siente identificado con la cultura de la empresa?							
32	¿Se relaciona el desempeño alcanzado con los resultados empresariales?							
33	¿Se conoce el nivel de satisfacción que tiene el personal con alto potencial en la empresa?							
34	¿Un líder debe tener la capacidad de persuadir a su personal?							
35	¿Incentiva la empresa la creatividad, innovación y mejora de los procesos?							
36	¿Se dispone de procesos orientados a mejorar y actualizar las competencias del personal en temas estratégicos?							
37	¿Se identifica el personal que actúa como agente de cambio promoviendo mejoras a los procesos internos?							

Elaborado por: Autora

Anexo 3. Entrevista

La entrevista se realizó el día 14 de abril del 2015 en el despacho del entrevistado, quien aceptó la misma como contribución a la presente investigación.

Entrevistado: Dr. Rubén Álvarez Unda.

Título: Dr. en Psicología

Master en Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial

Experiencia laboral: Subgerente de Recursos Humanos

EP PETROECUADOR

Experiencia académica: Docente de pregrado en:

Universidad Central

Desarrollo:

1. ¿Cómo se puede fortalecer el talento humano con mayor potencial en la empresa?

R: Es obligación de cada empresa establecer un plan estratégico especializado en el fomento del potencial y la retención efectiva que permita disponer de sistemas de sucesión efectiva que garanticen la continuidad de las funciones internas, manteniendo siempre oportunidades para innovar y mejorar los procesos internos. La planificación debe por lo tanto incluir los siguientes elementos: a) Claros objetivos de crecimiento laboral evaluado por resultados del personal. b) Procesos de capacitación y mejoramiento del perfil individual c) Experiencia en toma de decisiones y situaciones críticas preparando al personal para asumir retos, d) Sistema de convivencia que permita ejercer un liderazgo efectivo.

A: La respuesta establece una orientación efectiva que debe implementarse. En este caso, es necesario disponer de una planificación estratégica de talento

humano especializada en el fomento del potencial y su orientación para que pueda asumir en el futuro cargos directivos. Como se observa, el potencial no es suficiente si este no es direccionado de manera adecuada, permitiendo una preparación que permita al personal tener la suficiente experiencia y conocimiento para asumir roles de mayor riesgo y capacidad de decisión.

2. ¿Es viable utilizar sistemas de premios e incentivos para el incentivar al personal con mayor potencial?

R: No soy partidario de sistemas de premios e incentivos parciales. Esto puede dar lugar a afecciones en el entorno laboral que desmotiven al personal operativo, el cual es indispensable para que la empresa pueda funcionar adecuadamente. Todo el personal tiene potencial, pero existe desde luego aquellos cuyos intereses se relacionan de menor manera con las necesidades de la empresa, teniendo un perfil idóneo para asumir cargos directivos. Sobre este personal, denominado con mayor potencial, se debe iniciar un proceso de preparación especial orientado hacia mejorar sus competencias relacionadas al cargo directivo. Con el resto de personal, se debe de igual manera disponer de programas de capacitación orientado hacia el perfeccionamiento de sus habilidades operativas a fin de que mejoren su productividad.

A: El plan estratégico especializado en el personal con mayor potencial debe estar enfocado en elementos que permitan al personal mejorar sus capacidades a fin de que se prepare su transición hacia una futura dirección. Por ello, es necesario focalizarse en temas que le serán útiles en su gestión como los factores analizados en el marco teórico relacionados a la inteligencia emocional, productividad, liderazgo, innovación, entre otros.

3. ¿Qué falencias cometen las empresas que afectan el desarrollo del potencial del personal?

R: La primera falencia que cometen es no disponer de un plan estratégico de talento humano especializado en fomentar el potencial y direccionarlo hacia los cargos directivos internos. Esto provoca que el potencial se fugue de la empresa, optando por otras alternativas laborales fuera de la organización. En

este caso, el personal adquiere experiencia y conocimiento, desarrolla su potencial y luego migra a otras organizaciones que se aprovechan de esta formación. Por ello, es necesario establecer acciones de crecimiento laboral basadas en planes de carrera transparentes basadas en el desempeño alcanzado. Otra falencia común que las empresas cometen es no disponer de sistemas de detección del potencial humano. En este caso, se trata al personal de igual manera, descuidando aquellos que por sus características muestran posibilidades altas para poder ocupar en el futuro cargos directivos.

A: La respuesta permite conocer la necesidad primaria de establecer acciones de identificación del potencial del personal, para determinar cuáles pueden iniciar un proceso de preparación para una futura dirección. Esto demanda de la existencia de un plan estratégico de talento humano especializado, que se base en la conformación de un plan de carreras en donde se delimite de manera efectiva las acciones y resultados que permiten ascender al personal.

4. ¿Cómo se puede evaluar de manera efectiva la evolución del potencial del personal y su incidencia en los resultados?

R: Para evaluar el potencial del personal es necesario implementar un modelo de revisión interno que inicialmente delimite los objetivos y resultados esperados y luego los compare con la realidad, identificando las acciones y participación que sobre estos se han producido. Una vez que se ha definido el personal con alto potencial, se debe marcar un sistema de evolución que implique resultados personales y empresariales. Los personales se basan en la formación, habilidad y destreza en el desarrollo de funciones. Por otra parte, los resultados empresariales se enfocan dependiendo del área a cumplimientos de metas, las que deben estar claramente definidas y cuantificadas a fin de que puedan ser determinadas.

A: El proceso de evaluación del potencial no termina con la sola identificación del personal con mayor potencial inicial. Debe establecerse un sistema de escala que incluya cumplimiento de metas personales y empresariales. Es importante establecer mecanismos de evaluación definidos previamente para

determinar si el personal con alto potencial va por el camino correcto dentro de los procesos de desarrollo.

5. ¿Afecta el entorno laboral el especializarse sólo en el personal con mayor potencial?

R: Desde luego afecta, porque se vulnera derechos del personal basados en el principio de igualdad y equidad que debe regir en todo acto humano. No se puede exclusivamente atender necesidades de ciertas personas y descuidarse de otras. Es necesario plantear un plan integral en el cual se establezca posibilidades de crecimiento general cada uno con objetivos diferenciados. Por un lado, el personal con alto potencial se debe apoyar para que asuma direcciones futuras, por otro el personal con menor potencial marcar caminos para que pueda adquirir destrezas a fin de mantener un crecimiento en cuanto a sus capacidades.

A: Acorde a las respuestas observadas, se resalta la importancia de mantener planes estratégicos integrales, unos destinados al personal con mayor potencial, otros para incentivar el desarrollo del potencial a fin de ofertar siempre oportunidades de desarrollo. La integración y las posibilidades de crecimiento para todo el personal acorde a sus capacidades, motivación e intereses permite disponer de entornos favorables de trabajo.

Elaborado por: Autora