

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LAS
COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA GREEN PROJECT SAC HUAMACHUCO I SEMESTRE 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES: Br. HERNÁNDEZ CUBAS, HUGO RENATO
Br. HOLGUIN AGUILAR, CESAR MANUEL**

ASESORA: Dra. HERBIAS FIGUEROA MARGOT

TRUJILLO – PERÚ

2018

PRESENTACIÓN

Respetables miembros que conforman el Jurado: Dando cumplimiento a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: **“Gestión del Talento Humano y su influencia en las Competencias Laborales de los Colaboradores de la empresa Green Project SAC Huamachuco –I Semestre 2018”** con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración.

El presente trabajo ha sido elaborado teniendo en consideración los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional y una minuciosa investigación.

Por lo expuesto Señores Miembros del Jurado, pongo a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Br. HERNÁNDEZ CUBAS, HUGO R.

Br. HOLGUIN AGUILAR, CESAR M.

DEDICATORIA

A Jehová Dios por haberme permitido dar este gran paso en mi vida y por darme sabiduría y perspicacia.

A mis Padres y hermanas por la confianza y motivación que me brindaron en todo el proceso de esta etapa importante en mi vida.

Hugo Hernández

A mis padres y hermanos por la confianza y motivación que día a día me han brindado su apoyo incondicional y de esta manera poder alcanzar mi más grande anhelo y deseo de ser profesional.

César Holguin

AGRADECIMIENTOS

Nuestra profunda gratitud al Gerente de Green Project Asesores & Consultores SAC por la autorización brindada para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que serán los pilares de nuestro desarrollo profesional

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en las competencias laborales de los colaboradores de la empresa Green Project Asesores & consultores S.A.C en Huamachuco – I Semestre del 2018

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 20 colaboradores que desempeñan labores operativas en las diversas áreas de producción existentes y por el Administrador. Por ser la población pequeña, se utilizó el criterio de la población muestral,

Se aplicaron como técnicas de recopilación de datos la encuesta , la observación y la entrevista ; utilizando como instrumentos el cuestionario , la lista de cotejos y la guía de entrevista respectivamente

El diseño de investigación fue explicativo de corte transversal.

Entre los resultados más relevantes se consideran que la Gestión del talento humano influye de manera favorable en las competencias laborales ; destacando que son el estilo de dirección participativo, capacitación y un buen clima laboral ; los aspectos que favorecen el desarrollo de las competencias duras y blandas para lograr un buen desempeño orientado a cumplir con las metas y objetivos de la empresa en estudio.

palabras claves: Gestión del Talento Humano, competencias laborales

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine how Human Resource Management influences the labor competencies of the employees of the Green Project Asesores & Consultores S.A.C company in Huamachuco - I Semester of 2018. We worked with 20 collaborators who perform operational tasks in the various existing production areas. Because the population is small, the criterion of the sample population was used. The surveys and the checklist were applied to the sample population and the interview to the administrator. For the collection of data, we used the quantitative methodology through application of survey to the collaborators of the company and the qualitative methodology included the application of interview in depth to the administrator of the company. The design of the investigation was explanatory of a cross section. Among the most relevant results are considered: The company has an optimal human talent management, despite being a small company, and employees consider that the training received was very helpful and reflected the growth of their skills level, both hard and soft significantly.

Key words: Human Talent Management, labor competencies

ÍNDICE

Presentación	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Formulación del Problema	8
1.1.1. Realidad Problemática	8
1.1.2. Enunciado del problema	9
1.1.3. Antecedentes del problema	9
1.1.4. Justificación	13
1.2. Hipótesis	14
1.3. Objetivos	14
1.4. Marco Teórico	14
1.5. Marco Conceptual	26
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	29
2.1. Material	29
2.1.1. Población	29
2.1.2. Marco de muestreo	29
2.1.3. Unidad de análisis	29
2.1.4. Muestra	29
2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	29

2.2. Procedimientos-----	30
2.2.1. Diseño de contrastación -----	31
2.2.2. Análisis de variables-----	32
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos-----	34
III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS-----	34
3.1. Presentación de Resultados. -----	34
3.2. Discusión de resultados-----	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	42
Conclusiones -----	42
Recomendaciones -----	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	44
ANEXOS-----	47

I. INTRODUCCION

1.1. Formulación del Problema

1.1.1 Realidad Problemática

En los últimos años el sistema de negocios tanto producción como comercialización alcanzó un explosivo crecimiento gracias al proceso de la globalización de la vida económica de las naciones del sistema capitalista, las nuevas tendencias mundiales exigen que las empresas sean flexibles adecuándose a los nuevos cambios y retos que plantean los escenarios en el ámbito nacional, pero fundamentalmente en el contexto mundial, en donde el recurso humano es un instrumento estratégico para el desarrollo de las empresas.

No obstante, todo empresario decide en brindarles formación y capacitación para el personal que va a desempeñarse en las tareas para cumplir con la exigencia de los clientes. Todo cliente insatisfecho por el mal servicio prestado por la empresa, multiplicará en tiempo record la negativa por parte de otros clientes potenciales y de esta forma comenzará el fracaso de dicha empresa. Los efectos negativos externos, para la organización pueden ser: la pérdida de clientes actuales y de potenciales, asimismo, el desmejoramiento de su imagen corporativa.

La capacitación en competencias técnicas o cognitivas (a veces llamadas “duras”) es una condición necesaria, pero no suficiente, para obtener un empleo bien remunerado. Cualquier perfil de cargo involucra competencias no-cognitivas (a veces llamadas blanda), tales como el trabajo en equipo, o el liderazgo. La educación formal usualmente no entrena las competencias blandas, al menos no de manera explícita. Es muy posible que esta falencia se deba a que la evaluación del desempeño de los establecimientos educacionales, y por ende la asignación de incentivos económicos, se realiza mediante instrumentos cognitivos, en estos últimos años las empresas dan valor a las habilidades blandas, no siendo el caso de la empresa Green Project, ya que al momento de reclutar personal o proceso

de selección no toman en cuenta estos puntos, ellos solo toman en cuenta la experiencia del colaborador y es por eso que existe excesiva rotación de personal.

La empresa Green Project asesores & consultores S.A.C viene operando en la ciudad de Huamachuco desde el 2014 y cuenta con 20 trabajadores en un inicio no se valoraba ni se reconocía las competencias de sus colaboradores lo que traía consigo la falta de identificación con la empresa. En el año 2017 la administración apuesta por cambiar el estilo de dirección respecto al manejo de los recursos humanos aplicando un programa de capacitación, política de reconocimiento, actividades de integración que motiven a los colaboradores a desarrollar sus competencias laborales tanto duras como blandas a fin de lograr con mayor eficiencia y efectividad las metas de la empresa vinculadas a su expansión de mercados y por ende mejoras en su rentabilidad.

Respecto al estilo de dirección se permitió una mayor participación de los colaboradores con sus opiniones; se generó mejores relaciones interpersonales generando confianza en la relación directivos y colaboradores.

Dentro de este contexto se busca evaluar la influencia de las nuevas acciones estratégicas de gestión de recursos humanos en las competencias laborales de los colaboradores de la empresa Green Project.

1.1.2 Enunciado del Problema

¿De qué manera la Gestión del Talento Humano influye en las competencias laborales de los Colaboradores de la empresa Green Project Asesores & Consultores SAC Huamachuco I Semestre – 2018?

1.1.3 Antecedentes del Problema

Internacional

Herrera (2015), en su tesis titulada *"Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango - 2015."*

Las competencias laborales en la actualidad juegan un papel relevante en materia de recursos humanos, tomando en cuenta que el concepto de éstas, que actualmente existe, es totalmente diferente al utilizado en años anteriores, puesto

que cuando se habla de ser competente en el ámbito laboral, se refiere a los conocimientos (saber), actitudes, (saber ser) y habilidades (saber hacer) que posee una persona en relación a su desenvolvimiento profesional.

El presente estudio titulado Competencias Laborales en los colaboradores del departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia De Huehuetenango, de tipo descriptivo, tuvo como objetivo principal determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa. Para la realización del mismo, se trabajó con una muestra de 25 vendedores, a los cuales les fue aplicado un instrumento para la detección de competencias laborales de vendedores de autoría propia, el cual consta de 33 ítems de escala Likert

Los resultados que se obtuvieron responden al objetivo planteado en la investigación, pues se demostró que los colaboradores poseen las competencias laborales desarrolladas y aplicadas en los parámetros altos, lo cual se refleja en la productividad de la empresa. Teniendo la puntuación más alta el indicador Ser, que abarca las actitudes que poseen los colaboradores para la realización de las funciones encomendadas; el punto más bajo lo obtuvo el saber, que incluye todos los conocimientos que el vendedor debe poseer para la realización de sus funciones.

Se pudo determinar que no existe una diferencia significativa en los resultados pues los tres indicadores se encuentran dentro del rango alto de la ponderación. Por lo cual se deduce que el ser, saber y hacer están en los niveles altos de ponderación según el instrumento, esto indica que los niveles de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de los sujetos evaluados son satisfactorios para el puesto que desempeñan.

Castillo (2010), en su Tesis titulada: *“La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Mabetex distribuidora textil de la ciudad de Ambato.”* Universidad Técnica de Ambato.

El presente trabajo de investigación se lo ha realizado mediante una metodología: modalidad básica de la investigación, bibliográfica – documental y un nivel o tipo de investigación exploratorio, descriptivo y correlacional.

Con la investigación se llegó a la siguiente conclusión:

La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral.

La distribuidora textil no cuenta con programas de capacitación para reforzar el desempeño de sus colaboradores

La distribuidora no aplica técnicas de motivación para sus colaboradores.

Nacionales:

Gutiérrez (2012), en su Tesis titulada: *“Desafiando paradigmas: La evaluación de desempeño como ventaja competitiva en redondos S.A”*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Para poder conocer a fondo la realidad de la gestión actual se realizó una investigación, basada en tres pilares: Diagnóstico de las áreas de RR. HH, Diagnóstico de evaluación de Desempeño y un diagnóstico de desarrollo organizacional aplicada a una muestra representativa de colaboradores de todos los niveles jerárquicos de Redondos S.A. Como resultado del trabajo de campo, se obtuvo conclusiones muy importantes para la investigación dentro de las que resaltan:

- El paradigma de algunos directivos de Redondos S.A qué se caracteriza por un enfoque tradicional “administración de personal” y por lo cual se ha puesto en peligro la estrategia corporativa con miras al año 2016.
- La falta de un sistema de evaluación de desempeño para gestionar el talento Humano de los colaboradores y el potencial crecimiento de la empresa.

➤ **OSCCO (2014)**, en su tesis titulada *“Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de la municipalidad distrital de pacucha - andahuaylas – apurímac, 2014”*

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014. Se encuestó a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas,

con el propósito de conocer su opinión acerca de la Gestión del Talento Humano; del mismo modo se realizó la evaluación de desempeño para determinar el nivel de desempeño del personal. Los resultados obtenidos fueron analizados estadísticamente a través del aplicativo SPSS 21, obteniendo el coeficiente de correlación de Spearman.

- El 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal

- El 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de personal.

Las pruebas de desempeño muestran que:

- El 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. Un factor importante de ello es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores. El coeficiente de correlación Rho de Spearman presenta un valor de 0.552, determinándose por consecuencia una correlación significativa positiva débil entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral.

Locales:

Guanilo (2014) en su tesis titulada *“la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall Computer SAC – Pacasmayo 2014”* Universidad Nacional de Trujillo.

En el presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de proponer lo importante que es la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa, con la determinación de este trabajo la empresa pondrá énfasis en los puntos más relevantes en el que no se está trabajando correctamente, transmitiendo un desempeño adecuado dentro de la organización.

Como conclusión del mismo la gestión del talento humano incide favorablemente en el desempeño de los trabajadores, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones dependen en gran medida de lo que las personas hacen y como lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar gran beneficio.

Castro (2014) en su tesis titulada *“Gestión del talento Humano y su influencia en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores del consorcio PRODES La Libertad 2014”*. El presente estudio realizado en la

empresa, con la que se ha determinado que la falta de gestión del talento humano provee un bajo rendimiento en el desempeño de los colaboradores, el objetivo de este trabajo es determinar de qué manera la gestión del talento humano mejora el desempeño laboral de los colaboradores del consorcio PRODES La Libertad. para el desarrollo del mismo se contó con información primaria que es ofrecida por la empresa y con información secundaria se obtuvo de libros, revistas, internet etc.

La metodología que se aplicó en la ejecución de la presente investigación es cualitativa de acuerdo al paradigma que se determinó en el crítico propositivo es decir que se analizara directamente con cada aspecto que se relación con la gestión del talento humano.

Al concluir de precisa establecer un plan de capacitación de acuerdo con las reales necesidades de gestión del talento humano exigido para el mejoramiento del desempeño laboral

1.1.4 Justificación

Teórica

La presente investigación está basada en el enfoque de competencias laborales que servirá como base para la Gestión del Talento Humano, lo cual será de gran beneficio para el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

Metodológica

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo. Asimismo, se utilizó instrumentos de recopilación de datos debidamente validados lo que aseguró la confiabilidad de los resultados.

Práctica

Esta investigación destacó la influencia de las dimensiones de la gestión del talento humano ,tales como el estilo de dirección, la ejecución de un programa de capacitación y el clima laboral en el desarrollo de las competencias duras y blandas para lograr el buen desempeño y lograr las metas propuestas por la organización,

1.2. Hipótesis

La gestión del talento humano influye de manera favorable en las competencias laborales de la empresa Green Project asesores & consultores S.A.C en Huamachuco I Semestre – 2018

1.3.Objetivos

Objetivos Generales

Determinar la influencia de la Gestión de Talento Humano en las Competencias Laborales de los colaboradores de la empresa Green Project Asesores & consultores S.A.C en Huamachuco – I Semestre 2018

Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones de la Gestión del Talento Humano que influye en las Competencias Laborales de los colaboradores de la Empresa Green Project Asesores & Consultores SAC
- Identificar las Competencias Laborales de los colaboradores de la empresa Green Project Asesores & Consultores SAC
- Evaluar los resultados de la influencia de la Gestión del Talento Humano en las Competencias Laborales de los colaboradores de la empresa Green Project Asesores & Consultores SAC.

1.4.Marco teórico

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Jaramillo (2005 **pág.107**) sostiene que Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre

otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Según CHIAVENATO (2002 pag.9) señala que: La Gestión del talento humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño».

Según DESSLER (2006 pag.2) Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

➤ **El proceso Administrativo:**

Toso (2008) señala que la administración es el proceso de planificar dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, así como también asegurar la correcta utilización de los recursos existentes en la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas establecidas.

Entiéndase por proceso una forma sistemática de realizar las cosas.

Elementos del Proceso Administrativo de Recursos Humanos

a) **Planificación:** Implica que los administradores piensen con anticipación en las metas y las acciones, y que base sus actos en algún plan, lógica y no en corazonadas. Los planes que se realizan presentarán los objetivos de la empresa y así mismo establecerán los procedimientos más adecuados para alcanzar dichos objetivos. Entre los pasos para planificar citaremos:

- Elegir las metas de la organización.
- Establecer metas para cada una de las subunidades de la organización.
- Establecer programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

b) **Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Los gerentes deberán, adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

c) **Dirección:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a su mejor esfuerzo.

Estilos de Dirección:

Para muchos especialistas se enmarca dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el “arte de dirigir. El estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxito o fracaso en el campo de la dirección. El estilo se asocia a la mayor o menor capacidad creadora del dirigente y a como éste se proyecta en la interacción de su trabajo con el colectivo. Tiene que ver con la intuición, creatividad, experiencia y utilización de métodos cualitativos, práctica, apreciación, particularización, iniciativa. Influyen en el estilo de dirección la experiencia, edad, nivel cultural, personalidad, ideología, carácter e inteligencia del que dirige. Esto explica como determinadas personas logran con iguales recursos resultados muy por encima del que alcanza otra. El estilo de dirección, es bueno decirlo, es un elemento donde están presentes las formas en que se establece el proceso de comunicación.

Tipos de estilos de dirección

1. Estilo autocrático: Se caracteriza porque la autoridad radica única y exclusivamente en el jefe. Él es quien manda y quien toma las decisiones en la empresa. Asume toda la responsabilidad sin delegar funciones en sus empleados. Solo transmite órdenes, pero no comparte decisiones. Aquí no se tiene en cuenta ni a los trabajadores ni sus circunstancias personales. Los subordinados se limitan a obedecer para no ser castigados, no asumen responsabilidad ninguna. La calidad en el rendimiento depende de la

presencia o ausencia del mando. Posee la ventaja de que las decisiones se toman con gran rapidez ya que dependen de una sola persona, el jefe, y por ello no necesitan ser consensuadas. Sus inconvenientes radican en que no se motiva a los subordinados, al no tener en cuenta sus necesidades. Tampoco favorece la idea de grupo, todo lo contrario, fomenta la competitividad de tal manera que lleva al individualismo. Pérez (2016)

2. Estilo consultivo: Su posición es intermedia entre el autocrático y el democrático. Hay diversos tipos:

- El director intenta convencer al grupo de la decisión que ha tomado, para ello hace que el grupo sienta esta decisión como suya. Deberá poseer para conseguirlo un gran poder de persuasión.
- El director presenta sus ideas e invita a hacer preguntas sobre la decisión, pero no es participativo.
- El director presenta un proyecto que es susceptible de cambio con lo que le da la posibilidad de participar a los trabajadores.
- El director presenta el problema, recoge sugerencias y toma la decisión pertinente. Esta variante es la más participativa y democrática. Pérez (2016)

3. Estilo democrático: Caracterizado porque la autoridad reside en el grupo, que toma las decisiones por unanimidad. El papel de líder es normativo: define límites, asigna tareas, programa trabajos, establece procedimientos, pero deja a los subordinados que resuelvan el problema. No asume demasiado trabajo dentro del quehacer del grupo y orienta sus actuaciones hacia la consecución de objetivos. Manifiesta una conducta orientada a las personas, se preocupa de las relaciones interpersonales dentro del grupo y de las necesidades individuales de sus integrantes. Sus ventajas son:

- Los trabajadores se sienten valorados al ser tenidos en cuenta para tomar las decisiones.
- Favorece la comunicación entre los trabajadores.
- Los trabajadores enriquecen sus conocimientos con las aportaciones de los demás. Pérez (2016)

4. Estilo permisivo o liberal(laissez-faire). Basa su dirección en la aceptación completa del grupo, pidiendo a sus seguidores iniciativa y cooperación desinteresada. No marca objetivos ni metas claras. Es ineficaz ante los conflictos, los evita. Los subordinados actúan con entera libertad dentro de los límites señalados por el director, el cual es un elemento más dentro del grupo. Frente a la evidente ventaja de la absoluta libertad de los trabajadores está el gran inconveniente, es el más peligroso de los estilos por ineficaz y por llevar al caos a la empresa en muchas ocasiones al no estar dotado de una mínima organización y autoridad. Pérez (2016)

5. Estilo burocrático: El sometimiento a las reglas y normas son la base de este estilo, aquí reside toda la autoridad. Pide a sus hombres que sigan las instrucciones, a través de las cuales se alcanzarán los objetivos de la empresa. Es el estilo más adecuado para determinado tipo de tareas como aquéllas que conllevan un cierto riesgo y en las que es imprescindible seguir una serie de procedimientos para su realización. A la contra, el inconveniente radica en el individualismo al que lleva este estilo. Pérez (2016)

6. Estilo paternalista: Entre el autocrático y el permisivo. La autoridad la ostenta el director, quien establece con sus subordinados unas relaciones paterno-filiales (fundamenta su autoridad en sus habilidades o sutiles influencias). El director consulta con los subordinados y después resuelve el problema conforme a lo que crea más conveniente, sin preocuparse de si los subordinados están o no de acuerdo. Al final es él quien toma las decisiones y quién ostenta la máxima autoridad. Pérez (2016)

Capacitación

Algunos autores abordan el tema de la capacitación bajo diferentes terminologías. Es así, que se encuentran términos como Capacitación, Entrenamiento, Adiestramiento y en tiempos más recientes, se maneja el Desarrollo dentro de un contexto similar. Bajo estos términos, se encuentran posturas de algunos autores que utilizan estos conceptos sin hacer ninguna diferencia, sin embargo, existen otros autores que clasifican cada uno de estos

términos diferenciándolos unos de otros. De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), Capacitar es “formar, preparar, implica hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”. Por otro lado, Entrenar, “involucra la preparación a la práctica o adiestramiento a personas”. Así mismo, si hablamos de Adiestramiento, la RAE, menciona que “se refiere a hacer diestro, enseñar, instruir a alguien, guiar, encaminar”. Por último, Desarrollo de acuerdo con la RAE, indica que es la “acción o efecto a desarrollarse”, si se busca el significado de la palabra Desarrollarse tiene las siguientes acepciones:

1. “Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral.
2. Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias.
3. Exponer o discutir con orden y amplitud cuestiones, temas, lecciones
4. Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer, económica, social, cultural o políticamente.”

Si se analizan los conceptos de la RAE, se puede ver que los términos de Capacitar, Entrenar y Adiestrar se podrían utilizar cómo sinónimos para la aplicación dentro de una empresa, no así, el termino Desarrollar. Sin embargo, si se analizan de forma más detallada cada concepto, se determinan algunas diferencias al momento de su aplicación.

Alejandro Mendoza Núñez (2005), aborda la capacitación diferenciando tres conceptos: La Capacitación, el Adiestramiento y el Desarrollo,²¹ analizando a diferentes autores. Por otro lado, el concepto legal de Capacitación y Adiestramiento, son inexistentes, debido a que la Ley Federal del Trabajo en sus diferentes artículos (principalmente el artículo 153-A hasta el 153-Z), no mencionan ningún concepto explícito. Se puede decir que se carece de un concepto legal, lo que trae como resultado que exista la apertura para diversas concepciones.

Otra acepción que se analiza, es la propuesta por la UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento), en donde se plantea lo siguiente: “Capacitación. Acción destinada a desarrollar las aptitudes

del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.”

“Adiestramiento. Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”

Alfonso Siliceo Aguilar (2004), en su libro “Capacitación y desarrollo de personal”, menciona que “La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona”

Clima Laboral

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Alves (2000) dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Cabrera (1999) afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish (2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Anteriormente mencionamos el término de clima laboral. Pero ¿qué es el clima laboral? Autores como Hodgetts y Altman (1985), Rodríguez (2001) y Maish (2004) coinciden que el término es difícil de definir, no obstante Maish (2004) menciona que el clima laboral es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementando acciones correctivas. Hodgetts y Altman definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, p. 376). Estas características pueden ser estructura, descripciones de puestos, normas de desempeño, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo.

Para Goncalves (1999) (citado por Caligiore y Díaz, 2003, p. 645) el clima organizacional es “un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Finalmente, Rodríguez (2001) define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 159). Con las definiciones anteriores de clima laboral podemos ver que los autores no difieren en el concepto, sino al contrario lo enriquecen.

Asimismo, estos autores dicen que el ambiente organizacional se puede comparar con el estudio del iceberg. Los aspectos visibles son importantes, pero los que están bajo la superficie quedan ocultos, no obstante, merecen atención.

Gilamar (1999) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

1. Variables del ambiente físico.
2. Variables estructurales.

3. Variables del ambiente social.
4. Variables personales.
5. Variables propias del comportamiento organizacional.

Las variables anteriormente mencionadas especifican el clima laboral, por medio de la percepción que los empleados tienen de ellas en la organización.

d) **Control:** El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. El control entraña los siguientes elementos básicos:

- Establecer estándares de desempeño.
- Medir los resultados presentes.
- Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- Tomar medidas correctivas cuando se presentan desviaciones.

➤ **Selección del personal:**

Werther y Davis (2008) afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

✓ **Elementos y desafíos de la selección interna de personal**

Como ya se estudió, los departamentos de administración de recursos de capital humano no realizan la selección de recursos humanos cuando deben contratar nuevo personal. El proceso de selección consta de tres elementos esenciales:

1. La información obtenida a través del análisis de puestos suministra la descripción de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño necesarios.
2. Los planes de capital humano a corto y a largo plazo, que permitan conocer las vacantes futuras con cierta precisión, así como conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
3. Los candidatos esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtiene informes confiables a partir de los análisis de puestos, si los planes de capital humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos que también deben ser considerados: la forma limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe toda la actividad de la empresa.

➤ **Reclutamiento:**

Rodríguez (2007) es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

✓ **Práctica de reclutamiento.** El reclutamiento se practica de manera directa e indirecta.

Es directa cuando la empresa realiza el reclutamiento por su cuenta, es decir, cuando los candidatos van a la organización para hacer sus trámites. Es indirecta cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado.

✓ **Medios de reclutamiento.** El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación con el mercado de trabajo que exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.

Los medios de comunicación que por lo general se usan para el reclutamiento son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando se utilice ese procedimiento).
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico.

- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.

COMPETENCIAS LABORALES:

Las competencias son acciones que deben ser mostradas de manera práctica y de manera teórica, interpretables, comunicables por diversos canales, criticables en su valor, aporte y creatividad por otras personas distintas de aquellas que originan la competencia que se desea valorar. No es simple evaluar una competencia; sin embargo, éstas pueden ser evaluadas desde diversas perspectivas: podemos acercarnos a una valoración cualitativa de las mismas, mediante escalas de apreciación. También desde el aspecto cuantitativo podemos valorar el logro de una competencia, haciendo uso de distintos referentes aritméticos, como estadígrafos, evaluaciones de rendimiento, porcentajes, proporciones, etc. Sin embargo, la evaluación de una competencia es un proceso complejo que también requiere de evaluaciones de corte integrado, es decir, cualitativo y cuantitativo, para acercarnos a un dictamen de mayor completitud que requiere la nueva edificación de competencia en procesos de formación. Las competencias no son un tema nuevo en discusión, en particular en el contexto de la enseñanza y del aprendizaje de contenidos, así como de procesos de formación. Diversos autores tratan y han tratado la temática de la significancia de las competencias en los procesos cognitivos.

Según Gardner (1998), una persona experta es aquella que ha logrado un elevado nivel de competencia en un contexto específico de conocimientos. Con lo anterior se margina la acción creativa para desarrollar una determinada tarea, que queda subordinada al accionar mecanicista, minimizando las competencias a la domesticación en algunas habilidades y destrezas únicamente. Lo anterior enmarca el desarrollo de competencias a una situación estímulorespuesta exenta de reflexión, de creatividad, de criticidad, aduciendo que son suficientes las acciones operativas, por encima de las cognitivas.

N. Chomsky (1965), por su parte, plantea las competencias indicando que se presentan en el individuo como una capacidad y como la actitud para realizar una acción y una interpretación, lo que se opone rotundamente al simple proceso de acción que se realiza bajo una teoría conductista. Ello implica que no podemos basarnos en el modelo

estímulo-respuesta para estudiar el proceso de la cognición humana y sus cualidades interpretativas de la información. Las competencias son analizadas por Chomsky a partir de los conceptos de capacidad, de actuación, de disposición y de interpretación. Según el autor, las competencias no se identifican puramente con capacidades, pues si así fuese serían propicias de desarrollo y no de construcción y reconstrucción, lo cual contradiría su postura, ya que para Chomsky las competencias no obedecen a indicadores genéticos de la persona, es decir, que una persona nazca con una competencia es falso desde su fundamentación teórica. Las competencias son desarrollables y reconstruibles. La no demostración de éstas se da por la carencia de rasgos actitudinales, aptitudes y capacidades requeridas para fomentar la actuación requerida, determinada por la competencia deseada. Las competencias son actitudinales, por lo cual son cognoscibles y socializables, y no son homologables a una simple destreza o a una simple habilidad.

Competencias cognitivas (duras)

Se refiere a las llamadas "Hard(duras) Skills o habilidades duras, como las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y en ocasiones en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias; Ernesto Yturalde

Habilidades duras, y hace referencia también a aquellas destrezas técnicas que se adquieren y que son necesarias para realizar una determinada actividad dentro de una empresa.

Los cursos, los programas de capacitaciones, son parte de la adquisición de las habilidades duras, así como por supuesto los estudios académicos realizados normalmente. Al final, todos estos conocimientos van dirigidos a aportar la capacitación necesaria para desarrollar las actividades o tareas profesionales de forma adecuada

Competencias actitudinales (blandas)

Las habilidades blandas son aquellos atributos que permiten actuar de manera efectiva. Confluyen una combinación de destrezas destinadas a tener una buena interrelación; es decir, saber escuchar, dialogar, comunicarse, liderar, estimular, delegar, analizar, juzgar, negociar y arribar a acuerdos. Engloban un conjunto de

aptitudes transversales e incluyen el pensamiento crítico, la ética y la posibilidad de adaptación al cambio.

Las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras personas de manera efectiva. Según el informe económico mundial (2015). Las habilidades que debe poseer un estudiante del siglo XXI involucran; el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad, la comunicación y la colaboración entre otras. Las habilidades blandas han adquirido una gran relevancia, por la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales de orden “transversal”, además de ofrecer una cualificación de tipo específico. Claro (2014)

Según Mora (2013) en el mundo del emprendimiento la complementariedad generada por las habilidades duras y blandas tiende a proporcionar mayores fortalezas, ya que permiten generar equipos de trabajo sinérgicos comprometidos con la responsabilidad social, que son algunos criterios actuales para evaluar planes de negocios.

1.5.Marco conceptual

Gestión del Talento Humano: el talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo. “La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo (Coronel 2010)

El Autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las

características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

Competencias laborales: señalan que *competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone*. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo (Sagi-Vela 2004)

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997)

Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).

Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado). Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no

solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en si mismas para un desempeño efectivo.

Delegación: La delegación es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico. (Musso 2005)

Coordinación efectiva: Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa, de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el éxito; es sincronizar los recursos y las acciones en las proporciones adecuadas, con el objetivo de subordinar los medios a los fines. Narvaez , ¿Libro Que es Administracion?

Participación: la emisión de opiniones a encuestadores que pretenden conocer las percepciones de la gente sobre sus necesidades, aunque no tengan injerencia en los programas y soluciones desarrolladas por los planificadores para satisfacerlas. Kolodner (1968)

Comunicación interpersonal: es la transmisión de información de un individuo a otro. Pinillos (1989)

Resolución de conflictos: es el de desarrollar y aplicar habilidades de discusión con personas de confianza describiendo la situación al detalle con el fin de que los inconvenientes permitan ser tomados en cuenta para que se les aplique un periodo de enfriamiento. Pereira (2012)

Capacidad de innovación: se podrían definir las CI como un grupo de características propias de las organizaciones, entendidas como capacidades o habilidades mediante las cuales se puede lograr un mejor desempeño competitivo, a través de su correcta gestión. Yam et al. (2004)

2. MATERIALES Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Material

2.1.1. Población

Está constituida por los 20 colaboradores que desempeñan labores operativas y un administrador en la empresa Green Project Asesores & Consultores SAC. a Mayo del 2018

2.1.2. Marco de muestreo

Registro del personal de la empresa a Mayo del 2018

2.1.3 Unidad de análisis: Colaboradores y Administrador de la empresa Project Asesores & Consultores SAC.

2.1.4 Muestra

Se trabajó con toda la población por ser pequeña , que ascienden a un total de 20 colaboradores incluido el administrador

2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

- **Encuesta:** las *encuestas* son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, *el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica*. Naresh K. Malhotra(2004)
-Se utilizó para obtener información vinculada con las variables de estudio de la empresa.
- **Entrevista:** es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos **según** un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Corbetta (2007)
-Se aplicó al administrador para conocer el proceso de gestión de talento humano de la empresa.
- **Observación:** La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. Bunge (2002)

-Permitió conocer y validar de forma directa las competencias laborales que poseen los colaboradores

Instrumentos:

- **Cuestionario:** Conjunto de preguntas que deben ser contestadas en un examen, prueba, test, encuesta, etc.
 - Permite generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del trabajo de investigación
- **Guía de entrevista:** *Se utilizó para* detectar las dimensiones más relevantes del proceso de Gestión del talento humano de la empresa objeto de estudio
- **Lista de cotejos:** Consiste en un **listado** de aspectos a evaluar (contenidos, capacidades, habilidades, conductas, etc.), al lado de los cuales se puede calificar (“O” visto bueno, o por ejemplo, una "X" si la conducta no es lograda) un puntaje, una nota o un concepto.
 - Permitió evaluar de manera directa las competencias laborales de los colaboradores.

Métodos de Investigación

- **Deductivo:** El método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).
- **Inductivo:** El método lógico inductivo es un método científico que elabora conclusiones generales a partir de enunciados observacionales particulares y parte de lo particular a lo general.

2.2. Procedimiento

Para desarrollar la presente investigación se estableció:

Solicitar autorización para obtener información de la empresa

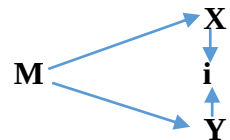
Elaborar y validar los instrumentos de investigación

Aplicar los instrumentos según la muestra relacionada

Presentar los elementos en tabla y figuras

Efectuar la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones

2.2.1. Diseño de Contrastación: se utilizó una investigación de tipo explicativo de corte transversal , para determinar la relación de causa y efecto entre las variables de estudio



Dónde:

M: Muestra

X: Gestión del Talento Humano

i: Influencia

Y: competencias laborales

2.2.2. Analisis de variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	SUBDIMENSIONES O SUBCATEGORÍAS O INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN	FUENTE
VARIABLE INDEPENDIENTE Gestión del Talento Humano	la gestión o administración del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. (Mondy, R Wayne 2005)	La gestión del talento humano comprende el estilo de dirección	• Estilo de dirección	• Participación	1.¿Considera usted que los miembros que conforman la dirección tienen en cuenta su opinión a la hora de tomar una decisión?	Escala de Valoración de Likert -Siempre -Casi siempre -Pocas veces -Nunca	colaboradores
				• Comunicación entre directivos y colaboradores.	2. ¿Considera usted que los funcionarios de la empresa los orientan y apoyan con las tareas laborales?		
				• Evaluación objetiva • Generación de confianza • Necesidades de capacitación	3. ¿Cree usted que su supervisor inmediato juzga objetivamente los trabajos y crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo?		
		La gestión del talento humano comprende la Capacitación	• Capacitación		4. ¿Considera usted que los temas de capacitación desarrollados, están acordes a las necesidades de la empresa?		
				• Desarrollo Profesional • Coordinación efectiva	5. ¿Considera usted que la capacitación ayuda a su desarrollo profesional?		
					6. ¿Considera que en la empresa existe una buena relación entre los trabajadores y Supervisores?		
		La gestión del talento humano comprende el clima laboral	• Clima laboral	• La calidad del clima laboral	7. ¿Percibe usted que la política del personal promueve la confianza, la amistad y la coordinación efectiva entre el personal de los diferentes niveles jerárquicos?		

VARIABLE DEPENDIENTE Competencias Laborales	<i>competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone(Sagi-Vela 2004).</i>	Las competencias laborales comprende las habilidades cognitivas	Habilidades cognitivas (dura)	• Conocimientos adquiridos en su vida profesional • Capacitaciones de nivel avanzado • Técnicas de destrezas para desarrollar determinadas tareas.	1. ¿Conoce usted los conocimientos adquiridos de sus colaboradores en su vida profesional?		
					2. ¿Tuvo en cuenta este tipo de capacitaciones para la selección del personal?		
					3. ¿tuvo en cuentas estas técnicas para la selección del personal?		
		Las competencias laborales comprenden las habilidades actitudinales	Habilidades actitudinales (blandas)	• Comunicación interpersonal • Resolución de conflictos • Capacidad de innovación propuestas	4. ¿Cree usted que la empresa Green Project motiva y promueve una cultura de comunicación y resolución de conflictos?		
					5. ¿Cree usted que sus colaboradores están totalmente socializados?		
					6. ¿Cree usted que sus colaboradores tiene la capacidad necesaria para innovar en sus propuestas?		

2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva mediante el programa SPSS v24 lo que permitió analizar la influencia de las variables según los objetivos de investigación y establecer las conclusiones del presente trabajo de investigación

3. PRESENTACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Presentación de Resultados Cuantativos

Objetivo 1: Determinar las dimensiones de la Gestión del Talento Humano que influye en las competencias laborales en la empresa Green Project SAC.

Tabla 1

Según Dimensiones de la Gestión del Talento Humano que influyen en el desarrollo de las Competencias Laborales son Estilo de Dirección, Capacitación, Clima Laboral

Estilo de Dirección en la Empresa Green Project

Categorías	ESTILO DE DIRECCIÓN					
	Liderazgo Participativo		Comunicación Interpersonal		Gestión de Confianza	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5	3	15	2	10
Casi siempre	17	85	14	70	13	65
Pocas veces	2	10	3	15	5	25
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	20	100	20	100	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en Mayo del 2018

Se Observa que el Estilo de Dirección es participativo en un 85%, el 70% de encuestados sostiene que existen comunicación interpersonal que facilita el desarrollo de las fuerzas laborales y en un 65% casi siempre se genera confianza, se promueve el desarrollo de las habilidades blandas.

Tabla 2

Capacitación del personal en la empresa Green Project

Categorías	CAPACITACION			
	Objetivos de la empresa		Capacitación según las necesidades de los colaboradores	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	20	7	35
Casi siempre	10	50	10	50
Pocas veces	6	30	3	15
Nunca	0	0	0	0
Total	20	100	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en Mayo del 2018

Se observa en la tabla 2 que el 50% de los colaboradores sostiene que casi siempre reciben capacitaciones relacionada a los objetivos de la empresa en tanto que el 20% afirma que siempre reciben este tipo de capacitaciones. Asimismo cabe destacar que el 50% de los colaboradores sostiene que las capacitaciones recibidas se dan en función de sus necesidades para mejorar el desempeño de sus funciones.

Tabla 3

Clima Laboral en la empresa Green Project

Categorías	CLIMA LABORAL			
	Buenas Relaciones		Promueve Confianza	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	15	3	15
Casi siempre	15	75	14	70
Pocas veces	2	10	3	15
Nunca	0	0	0	0
Total	20	100	20	100

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en Mayo del 2018

Se observa en la tabla 3 que el 75% de los colaboradores sostiene que casi siempre existen buenas relaciones entre ellos en tanto que el 15% sostiene que siempre existe las buenas relaciones entre ellos, en tanto cabe resaltar que el 70% de los colaboradores sostiene que casi siempre promueven la confianza entre ellos para llevar un mejor manejo del trabajo.

Objetivo 2: Identificar las Competencias Laborales de los colaboradores de la empresa Green Project SAC

Tabla 4

Evaluación de competencias Laborales efectuada por el Administrador

Competencias laborales	SI	%	NO	%	TOTAL
DURAS					
Destaca los conocimientos	18	94.74	01	5.26	100%
Posee capacitaciones de nivel	17	89.47	02	10.53	100%
Posee Destrezas	13	68.42	06	31.58	100%
BLANDAS					
Relaciones horizontales	17	89.47	02	10.53	100%
Resolución de conflictos	15	78.95	04	21.05	100%
Relación interpersonal	16	84.21	03	15.79	100%
Iniciativa	17	89.47	02	10.53	100%

Fuente: Lista de cotejos Mayo del 2018

Como resultado de la capacitación se puede apreciar en la tabla 4 que el 94.74% de los encuestados tiene conocimiento actualizado para un buen desempeño de sus funciones, el 89.47% considera la capacitación permanente para mejorar su desempeño laboral en tanto que el 68.42% posee destrezas técnicas, asimismo el 89.47 cuentan con relaciones horizontales, además el 78.95% posee la capacidad de resolución de conflictos, el 84.21% cuenta con la habilidad de relaciones interpersonales y el 89.47% considera que tiene iniciativa.

Tabla 5

INDICADORES DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

Indicadores	Antes de la Capacitación	Después de la Capacitación
-Captación de Clientes	1	2
-Volumen de Ventas	200 raciones diarias	250 raciones diarias

Fuente: Reportes de Gestión Mayo 2018

Podemos observar en este cuadro el crecimiento favorable con respecto a la captación de clientes que aumento de 1 a 2 clientes, asimismo el volumen de ventas aumento de 200 a 250 raciones diarias.

Objetivo 3: Evaluar los resultados de la influencia de la Gestión del Talento Humano de las Competencias Laborales de los colaboradores de la empresa Green Project SAC

Tabla 6

Influencia de la Gestión del Talento Humano en las Competencias Laborales

CRITERIOS	%		%
GESTION DEL TALENTO HUMANO		COMPETENCIAS LABORALES	
ESTILO DE DIRECCIÓN		DURAS	
Valora la opinión	90	Destaca conocimientos	94.74
Apoya en tareas	85	Posee capacitaciones de nivel	89.47
Atmosfera de Confianza	75	Posee Destrezas	68.42
CAPACITACION		BLANDAS	
En (f) a los objetivos de la empresa	70	Relación Horizontal	89.47
En (f) a las necesidades del personal	85	Resolución de Conflictos	78.95
CLIMA LABORAL		Relaciones Interpersonales	84.21
Buenas Relaciones	85	Iniciativa	89.47
Promueve Confianza	85		
PROMEDIO	82.14		84.96

Fuente: Encuesta a los colaboradores Mayo 2018

Se puede apreciar en la tabla que al existir un cambio en la Gestión del Talento con un Estilo de dirección democrático, capacitación en función de los objetivos de la empresa y necesidades del personal; promoviendo un buen clima laboral se generó un mejor desarrollo en las competencias laborales.

RESULTADOS CUALITATIVOS

Tabla 7

MATRIZ DE ANALISIS CUALITATIVO

Objetivos	Preguntas	Comentario	Cita de Apoyo
Determinar si la empresa tiene políticas de Gestión del Talento Humano	¿La empresa cuenta con políticas de Gestión del Talento Humano?	SI, cuenta con políticas de capacitación	<i>“la capacitación ayuda a un mejor desempeño de los colaboradores”</i>
Determinar que competencias laborales tiene en cuenta para un buen desempeño de sus colaboradores	¿Qué competencias laborales tiene en cuenta para un buen desempeño de sus colaboradores?	Tiene en cuenta, responsabilidad en tareas asignadas, comunicación eficaz según grado de jerarquía y proactividad al realizar sus actividades.	<i>“Tener en cuenta estas competencias nos permite llevar un mejor manejo del Recurso Humano para lograr la productividad”</i>

Determinar los conocimientos adquiridos de sus colaboradores para un buen desempeño laboral	¿Evalúa los conocimientos adquiridos de sus colaboradores para un buen desempeño laboral?	Si, diariamente se realizan charlas de 5 min, las cuales son aplicadas en el desenvolvimiento de sus actividades.	<i>“Diariamente se efectúa una retroalimentación por los mismos colaboradores, de tal manera que se evalúa in situ los conocimientos adquiridos”</i>
Determinar si sus colaboradores están integrados socialmente	¿Cree usted que sus colaboradores están integrados socialmente?	Si, debido a que todos asisten a las reuniones laborales y días festivos	<i>“ en estas reuniones podemos apreciar que tan confraternizados se encuentra nuestros colaboradores”</i>
Determinar si sus colaboradores tiene la capacidad necesaria para innovar en sus propuestas	¿Cree usted que sus colaboradores tiene la capacidad necesaria para innovar sus propuestas?	En su mayoría si	<i>“a través de las reuniones laborales que se realiza puedo apreciar el interés de algunos colaboradores en proponer nuevas ideas y propuestas para mejorar el servicio”</i>
Determinar si la empresa Green Project motiva y promueve una cultura de comunicación y solución de problemas	¿cree usted que la empresa Green Project motiva y promueve una cultura de comunicación y solución de problemas?	Si, a través de reuniones continuas con todo los colaboradores, escuchando sus inquietudes e informándoles el desarrollo de la institución	<i>“estas reuniones nos sirve de mucho ya que en su mayoría las ideas que nos brindan nos son de mucho apoyo”</i>
Determinar cómo evalúan las competencias laborales de sus colaboradores	¿Cómo evalúa las competencias laborales de sus colaboradores?	Analizando su desempeño durante el desarrollo de sus actividades	<i>“esta supervisión se realiza por parte del superior jerárquico”</i>

Fuente: Aplicación de entrevista al Administrador Mayo-2018

En base a la Entrevista realizada al Administrador de la empresa podemos ver que, gracias a la realización de la capacitación, tanto la empresa como los colaboradores respondieron favorablemente ya que aumento sus capacidades, actitudes y un buen desempeño laboral en general.

Para desarrollar las competencias laborales se efectuó un programa de capacitación (Anexo 3), cuyos resultados figuran a continuación

3.2 Discusión de Resultados

Con relación al objetivo general: **Determinar las dimensiones de la Gestión del Talento Humano que influye en las Competencias Laborales de los colaboradores de la empresa Green Project Asesores & consultores S.A.C en Huamachuco – I Semestre 2018.**

Se puede apreciar que en la tabla 7 el estilo de dirección, la capacitación en función a los objetivos de la empresa y de las necesidades de los colaboradores así como un clima de relaciones interpersonales favorables que generan confianza favorece el desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales tanto duras como las blandas dicha influencia favorable se ve reflejada en la entrevista al Administrador quien sostiene que la responsabilidad en tareas asignadas, comunicación eficaz según grado de jerarquía y proactividad al realizar sus actividades, permiten llevar un mejor manejo del Recurso Humano.

Además, Se puede apreciar en la tabla 1, 2 y 3 el estilo de dirección, Capacitación y Clima laboral en función al objetivo específico respecto a la empresa el cual brinda el servicio de alimentación es importante destacar que el 85% de los encuestados sostienen que casi siempre la empresa valora su opinión a la hora de tomar decisiones, un 75% manifiesta que los directivos casi siempre apoyan en las tareas laborales un 75% respondió que casi siempre sus superiores crean una atmosfera de confianza; por lo que cabe destacar que la dimensión de estilo de dirección democrática predomina en la gestión del talento humano de la empresa en estudio En cuanto a la Capacitación un 50% respondió que casi siempre la capacitaciones van relacionado con los objetivos de la empresa, al igual que un 50% dijo que casi siempre estas capacitaciones organizadas apoyan a su desarrollo profesional, En lo que respecta al Clima Laboral, el 75% respondió que casi siempre existe una buena relación con sus directivos y el 70 % sostuvo que casi siempre sus directivos promueven confianza y coordinación efectiva entre ellos, esto se vio reflejado gracias al programa de capacitación recibida.

Para Jaramillo (2005) Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación

del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Según CHIAVENATO (2002) señala que: La Gestión del talento humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño».

Con relación al objetivo específico: Identificar las Competencias Laborales de los colaboradores de la empresa Green Project Asesores & Consultores SAC, Cabe destacar que según la lista de cotejos se puede apreciar que el 94.74% de los colaboradores poseen conocimientos actualizados en tanto que el 89.47% destaca sus habilidades blandas, mediante relaciones horizontales, así como tiene iniciativa para solucionar problemas operativos, estos resultados se dan mediante la entrevista que se le hizo al administrador.

“Diariamente se efectúa una retroalimentación por los mismos colaboradores, de tal manera que se evalúa in situ los conocimientos adquiridos”

A través de las reuniones laborales que se realiza puedo apreciar el interés de algunos colaboradores en proponer nuevas ideas y propuestas para mejorar el servicio”.Afirmó el administrador en la entrevista efectuada.

Según (Sagi-Vela 2004) señalan que competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo

Respecto al objetivo específico de Evaluar los resultados de la influencia de la Gestión del Talento Humano en las Competencias Laborales de los colaboradores de la empresa Green Project Asesores & Consultores SAC. Observamos que en la tabla 6 se puede apreciar que la Gestión del Talento Humano en sus dimensiones de Estilo de Dirección participativo, capacitación en función a los objetivos de la empresa y necesidades del personal y generación de un buen clima laboral influye de manera favorable en el desarrollo de sus competencias laborales tanto duras como blandas destacando dentro de las

competencias duras los conocimientos actualizados como resultado de la capacitación que la empresa les brinda y dentro de las competencias laborales destaca el desarrollo de relaciones horizontales e iniciativa generada por el liderazgo participativo que actualmente practica la empresa.

Estos resultados coinciden con el estudio realizado por Herrera en su tesis competencias laborales en donde enfatiza que las competencias laborales en la actualidad juegan un papel relevante en materia de recursos humanos ya que está referido al conocimiento (saber), actitudes, (saber ser) y habilidades (saber hacer) que posee una persona en relación a su desenvolvimiento personal, estas competencias laborales se reflejan en la productividad de la empresa teniendo la puntuación más alta en el indicador SER, es decir las actitudes que poseen los colaboradores para la realización de las funciones encomendadas, asimismo en la entrevista realizada al administrador manifestó “ tener en cuenta las competencias laborales permite llevar un mejor manejo del recurso humano para lograr la productividad”. Lo cual se demuestra mediante la tabla 5 los indicadores del gestión del talento humano mejoraron después de la capacitación en cuanto a captación de clientes anteriormente se tenía como único cliente a la minera Los Andes Gold-Huamachuco, y ahora contamos con otro cliente más a JJCAMET, asimismo en cuestión a volumen de ventas, se tenía 200 raciones y actualmente se brinda 250 raciones.

Por tanto apreciamos que para llegar a obtener buenos resultados en la empresa es de mucha importancia darle énfasis a las capacitaciones respecto a las habilidades blandas, ya que hemos podido investigar que hoy en día las empresas le dan prioridad a este tipo de habilidades.

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Respecto a la influencia de la Gestión del talento Humano concluimos que influye significativamente en las competencias laborales, por cuanto se aplicó un programa de capacitación y mejoraron los indicadores de Gestión del Talento Humano.
2. Las Dimensiones de la Gestión del Talento Humano que influyen en las competencias laborales de los colaboradores son Estilo de dirección en donde se destacara un liderazgo participativo que facilita la motivación, la relaciones interpersonales, Capacitación se ha efectuado de acuerdo a los objetivos de la empresa y las necesidades de los colaboradores y clima laboral que facilito la generación de confianza para un mejor desempeño de los colaboradores.
3. las competencias laborales duras destaca la actualización de conocimiento por la capacitación que se les brinda a los colaboradores, asimismo dentro de las competencias blandas destaca la iniciativa, las relaciones interpersonales de los colaboradores.
4. los Resultados de la influencia de Gestión del Talento Humano es favorable por cuanto el estilo de dirección democrático facilito la iniciativa, las buenas relaciones interpersonales y se ha logrado buenos resultados respecto a la Gestión del Talento Humano en términos de captación de cliente y de volumen de ventas.

RECOMENDACIONES

1. Dentro de la organización, se requiere trabajar con actividades de gestión que permitan fortalecer las competencias de sus colaboradores, además de descubrir y aprovechar el talento de sus elementos clave para buscar y consolidar ventajas competitivas sostenibles en su entorno.
2. Fortalecer las habilidades blandas en términos de una comunicación interactiva, iniciativa, proactiva, capacidad de respuesta.
3. Crear grupos de aprendizaje y compartir conocimientos, ayuda a mejorar un grupo, y realmente a fomentar la competitividad y productividad en sus responsabilidades de trabajo.
4. Fortalecer una cultura organizacional fuerte que permite la integración, la coordinación efectiva para lograr un buen clima que facilite la productividad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arboleda, R. (2004). *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas*. Madrid; 1ª Edición. Editorial AENOR.

Herrera (2005). “*Competencias Laborales em los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamerica, agencia Huehuetenango – 2015*”

Gutierrez (2012). “*Desafiando paradigmas: La evaluación de desempeño como ventaja competitiva en redondos S.A.*”.

Chiavenato, I. (2006). *Gestión del Talento Humano*. México: 7a Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana.

Cook, M. (2000). *Coaching efectivo*. Mc. Grawhill. Bogotá.

Ossco(2014). “*Gestion del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurimac, 2014*”.

Freddy Castillo Palacios (2010). Visitado el 15 de Octubre de 2014. Disponible en: <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>

Castro (2014). “Gestion del Talento Humano y su influencia en la mejora del Desempeño Laboral de los colaboradores del consorcio PRODES La Libertad 2014”.

Gómez, L. y otros. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: 3ª Edición. Editorial Prentice Hall.

Gómez, P. (2007). *Cómo aplicar los recursos humanos*. Argentina: 1ª Edición. Valletta Ediciones.

Guanilo (2014). *“La Gestion del Talento Humano y su incidencia en el desempeño Laboral del personal en la empresa informática Spirall Computer SAC- Pacasmayo 2014”*

Ibañez, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Lima: 1ª Edición. Editorial San Marcos.

Jaen D. (2010) Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales.

Jericó, P. (2006) .*Gestión del Talento Humano*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Margarita Hernández Vila (2008). Visitado el 25 de Octubre del 2014. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml>

Rosa Aguilar (2011). Visitado el 25 de Octubre del 2014. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

Robín Chuquisengo (2008). Visitado el 10 de Octubre del 2014. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Tania Coronel (2010) tesis sobre la gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicadas en DURAMAS CIA LTDA

Toso, K. (2006). *Administración de empresas*. Lima: 1ª Edición. Editorial Palomino.

Chomsky, N. (1965). *Aspects of theory of syntax*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Gardner, H. (1998). *Inteligencias múltiples*. Buenos Aires (Argentina): Paidós.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LAS COMPETENCIAS LABORALES LA EMPRESA GREEN PROJECT ASESORES & CONSULTORES SAC EN HUAMACHUCO I SEMESTRE - 2018”

A.- GENERALIDADES:

- Empresa Green Project asesores & consultores
- Trabajadores que responden al cuestionario:
 - a) Personal Directivo
 - b) Personal operativo
- Tiempo de desempeño laboral

B.- OBJETIVOS:

Determinar de qué manera la Gestión del Talento Humano influye en las competencias laborales de la empresa Green Project asesores & consultores en Huamachuco I Semestre - 2018

C.- INSTRUCCIONES:

La presente encuesta debe ser contestada por el personal directivo y operativo para evaluar en forma individual la gestión en la empresa, marcando con una X la respuesta que considere más apropiada a cada situación que se le plantee. Todas las situaciones presentadas deben ser respondidas.

D.- CONTENIDO DEL CUESTIONARIO:

I. ESTILO DE DIRECCION

1. Los miembros que conforman la dirección tienen en cuenta su opinión a la hora de tomar una decisión
 - a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca
2. Los funcionarios de la empresa los orientan y apoyan con las tareas laborales

a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca

3. Su supervisor inmediato juzga objetivamente los trabajos y crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo

a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca

II. CAPACITACION:

4. Los temas de capacitación desarrollados en la organización, están relacionados a los objetivos de la empresa

a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca

5. La capacitación organizada por la empresa ayuda a su desarrollo profesional?

a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca

III. CLIMA LABORAL:

6. En la empresa existe una buena relación entre los trabajadores y Supervisores

a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca

7. La política del área de Recursos Humanos promueve confianza, amistad y la coordinación efectiva entre los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos

a) Siempre b) Casi siempre c) Pocas veces d) Nunca

ESTRUCTURA Y VALORACIÓN DE LA ENCUESTA

INDICADORES		Nº DE ITEMS	VALORACION MAXIMA POR ITEMS	VALORACIÓN MÁXIMA
I.	ESTILO DE DIRECCION	4	4	16
II.	CAPACITACIÓN	2	4	08
III.	CLIMA LABORAL	2	4	08
TOTALES		07	4	28

Niveles de la gestión del talento humano

Bueno	=	20	–	28
Regular	=	10	–	19
Deficiente	=	01	–	09

Anexo 2

ENTREVISTA

“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LAS COMPETENCIAS LABORALES LA EMPRESA GREEN PROJECT ASESORES & CONSULTORES SAC EN HUAMACHUCO – I SEMESTRE 2018”

A.- GENERALIDADES:

- Empresa Green Project asesores & consultores
- Trabajadores que responden a la encuesta:
 - Personal Directivo
 - Personal Jerárquico
- Tiempo de desempeño laboral

B.- OBJETIVOS:

Determinar la influencia de la Gestión del Talento Humano en las competencias laborales de la empresa Green Project asesores & consultores en Huamachuco I Semestre - 2018

- 1.- La empresa cuenta con políticas de gestión del talento humano
- 2.-Que competencias laborales tiene en cuenta para un buen desempeño de sus colaboradores
- 3.-Evalúa los conocimientos adquiridos de sus colaboradores para un buen desempeño laboral
- 4.- Cree usted que sus colaboradores están integrados socialmente
- 5.- Cree usted que sus colaboradores tienen la capacidad necesaria para innovar en sus propuestas
- 6.- Cree usted que la empresa Green Project motiva y promueve una cultura de comunicación y solución de problemas
- 7.- Cómo evalúa las competencias laborales de sus colaboradores

(Anexo 3)

PROGRAMA DE CAPACITACION

Modulo/Sección	Contenido	Número de horas	Fechas
Primer modulo	Filosofía y objetivos de la empresa	08 horas	3 y 4 de febrero 2018
Segundo Modulo	Competencias laborales DURAS Destaca los conocimientos, posee capacitaciones de nivel, posee destrezas BLANDAS Relaciones comunes Relaciones interpersonales Iniciativa	08 horas	10 y 11 de febrero 2018
Tercer modulo	Estrategias y Captación de clientes	08 horas	14 y 15 de marzo 2018
	Finalización y clausura del programa	04 horas	22 de marzo 2018