

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA**  
DEL PERÚ

El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp

Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la  
Educación

Autora:

Rocio Tinoco Escalante

Asesor:

Alex Oswaldo Sanchez Huarcaya

Jurado:

Luis Enrique Sime Poma

Carol Rivera Panaque

LIMA – PERÚ

2017

## RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación fue realizada por la tesista Rocio Tinoco Escalante y tiene la finalidad de obtener el grado de Magister en Gestión de la Educación. Es un estudio descriptivo el cual tiene como objetivo general analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank en el bienio 2013-2014 referente a la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC).

De esta investigación se desprenden tres objetivos específicos: Analizar las opiniones del docente-empleado acerca del desarrollo de la gestión del talento humano en UCIC; analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank referentes a los procesos de la gestión del talento humano en la UCIC; y, analizar las sugerencias del docente-empleado de la UCIC para la gestión del talento humano de la institución.

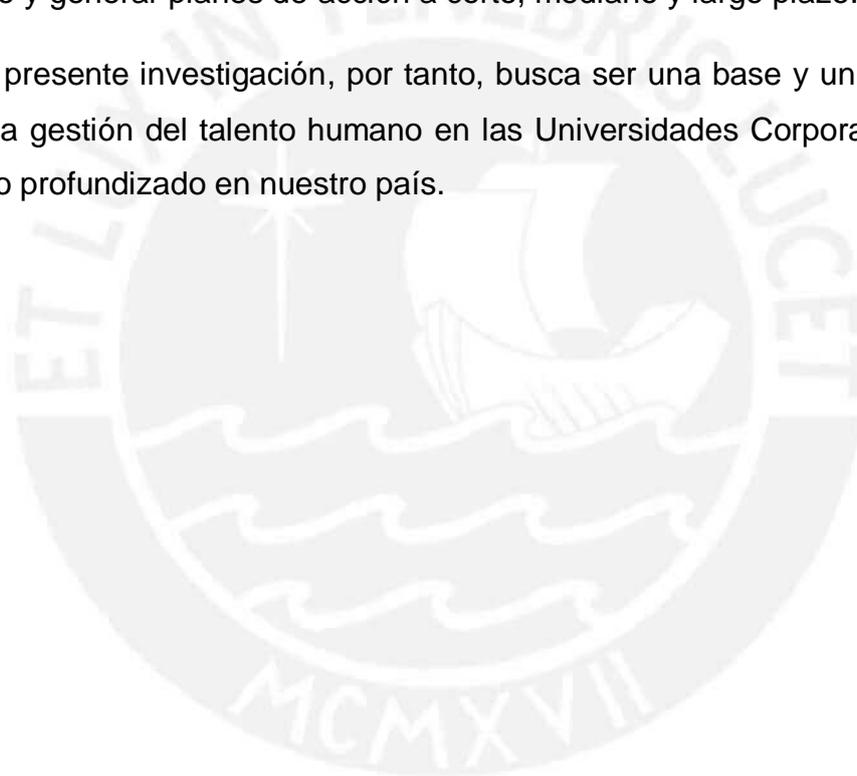
Para la investigación se utilizó una metodología cuantitativa, la técnica usada es el método de encuestas y el instrumento fue la elaboración de un cuestionario semi-estructurado de 19 preguntas. La validez del cuestionario fue analizada a través del juicio experto y utilizando el sistema SPSS para la aplicación de una prueba piloto. El análisis de los resultados se llevó a cabo por cada pregunta y alineando las variables a los objetivos específicos para finalmente consolidar las preguntas de cada apartado y contar con una visión global del mismo. Las sugerencias brindadas por los docentes-empleados constituyen aportes para ambas variables de estudio y para la generación de las recomendaciones.

De la investigación se desprende que el desarrollo de la gestión del talento humano se encuentra trabajado de manera exitosa en la organización, se rescatan la cultura organizacional, los valores y la ventaja competitiva por permitir a los empleados desarrollar nuevas habilidades y competencias. Adicionalmente, los puntos débiles a destacar son la falta de capacitación, la ausencia de reconocimientos, el uso de bases de datos y la comunicación interna.

En el caso de los proceso de la gestión del talento humano se desprende que son percibidos por los docentes-empleados como no estandarizados, faltos de claridad e imprecisos. Los procesos claramente identificados y cumplidos por la UCIC para los empleados son la aplicación de personas y la evaluación de personas. En cambio, la admisión, la compensación, el mantenimiento, el desarrollo y el diseño de cargos son temas que aún están pendientes de trabajar por la institución y a los cuales se les debe prestar una importancia especial.

Se recomienda utilizar las ventajas que surgen de las TICs y de la era digital, poder normar y comunicar los procesos que realizan con el fin de gestionar el talento en UCIC, capacitar tanto a los docentes empleados como al personal encargado y generar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

La presente investigación, por tanto, busca ser una base y un aporte en el tema de la gestión del talento humano en las Universidades Corporativas el cual no ha sido profundizado en nuestro país.



# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Hoja de respeto	
Carátula	i
Resumen	ii
Índice	iii
Lista de Tabla	v
Lista de Figuras	vi
Introducción	1
<b>PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO CONTEXTUAL: LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES</b>	<b>3</b>
1.1. La evolución y el contexto histórico de la Universidad Corporativa	3
1.2. Fundamentos de la Universidad Corporativa	7
1.3. Organización y bases de las Universidades Corporativas	17
1.3.1. Organización de las Universidad Corporativa	17
1.3.2. Pilares básicos de la Universidad Corporativa	18
1.3.3. Estilos de gestión	21
1.4. La Universidad Corporativa en el Perú y su relación con la educación	23
1.4.1. La Universidad Corporativa Intercorp (UCIC)	23
1.4.2. La Universidad Corporativa Cosapi (UCC)	26
1.4.3. La Universidad Andino Investment Holding	26

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL: LAS GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO INSTRUMENTO QUE GENERA VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LAS ORGANIZACIONES**

29

2.1.	Desarrollo de la gestión del talento humano	29
2.1.1.	La evolución del concepto	29
2.1.2.	Las características de la gestión del talento humano.	33
2.1.2.1.	Los objetivos de la gestión del talento humano:	33
2.1.2.2.	Enfoques de la gestión del talento humano	34
2.1.2.3.	Modelos de la gestión del talento humano	35
2.1.3.	Importancia de la gestión del talento humano	37
2.2.	Procesos de la Gestión del Talento Humano	40
2.3.	Desafíos de la gestión del talento humano en el sector educativo	48

### **SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS**

51

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

51

3.1.	Principios de la ética de la Investigación	51
3.2.	Enfoque metodológico, tipo y nivel de la investigación	52
3.3.	Objetivos, variables y subvariables	54
3.3.1.	Tema y Problema	54
3.3.2.	Objetivos	54
3.3.3.	Variables y Sub variables	55
3.4.	Diseño y validación	55
3.4.1.	Población y muestra	55
3.4.2.	Validación del cuestionario	55
3.4.3.	Cuestionario	57
3.4.4.	Datos generales de los participantes	57
3.4.5.	Relaciones	60

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>63</b>
4.1. Presentación y análisis de los resultados	63
4.1.1. Análisis de las Variables	63
Conclusiones	92
Recomendaciones	94
Referencias bibliográficas	95
Apéndices	102



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Resumen de las Universidades Corporativas en el mundo	6
Tabla 2. Resumen de los conceptos de Universidades Corporativas en el mundo	13
Tabla 3. Resumen de los conceptos de Gestión del Talento Humano	32
Tabla 4. Estadísticos de fiabilidad	57
Tabla 5. Variables	62



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Evolución de las Universidades Corporativas	4
Figura 2. Variables de análisis de detección en el nivel táctico	10
Figura 3. Siete pilares de la Universidad Corporativa	19
Figura 4. Los procesos de la gestión del talento humano.	41
Figura 5. Rango de Edad – Hombres y Mujeres.	58
Figura 6. Instrucción – Cargo.	59
Figura 7. Años Interbank – Años docente.	60
Figura 8. Valores de Interbank alineados a valores de la UCIC	64
Figura 9. Aporte de la UCIC a la autorrealización de los empleados de Interbank	65
Figura 10. Capacitación para desarrollar la función de docente - empleado en la UCIC	67
Figura 11. Reconocimiento a la labor como docente – empleado en UCIC	68
Figura 12. El servicio que brinda la UCIC a los empleados genera una ventaja competitiva	70
Figura 13. Desarrollo de competencias personales y profesionales	71
Figura 14. Base de datos de los empleados para ofrecerles cursos para su desarrollo	72
Figura 15. Resultados del desarrollo de la gestión del talento humano	73
Figura 16. Participación en el proceso de selección	75
Figura 17. Satisfacción con los incentivos / reconocimiento recibidos	76
Figura 18. Retroalimentación referente a su desempeño	77
Figura 19. Información sobre aspectos que evalúan su desempeño	78
Figura 20. Perfil del docente – empleado	80
Figura 21. Programas de bienestar social	81
Figura 22. Contribución en la línea de carrera que desarrolla dentro de la empresa	82

Figura 23.	Resultados de los procesos de la gestión del talento humano	83
Figura 24.	Características esperadas del docente	85
Figura 25.	Acciones para promover la capacitación	86
Figura 26.	Incentivos a recibir por la labor docente	88
Figura 27.	Medios para difundir buenas prácticas	89
Figura 28.	Acciones para incrementar la satisfacción laboral	91



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad tienen como función detectar las necesidades de formación continua de los trabajadores en todo nivel, con la finalidad de desarrollar estrategias sostenibles basadas en la cultura de la empresa.

La educación es vista como una ventaja competitiva, por ello las Universidades Corporativas se desarrollan en el mundo con la finalidad de llenar los vacíos que la educación tradicional no puede satisfacer, para capacitar a los empleados en temas específicos de la organización, para desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores y para atraer y retener al personal.

El ser humano por su parte ya no es visto como un recurso humano sino como un talento individual el cual debe ser gestionado de manera eficiente y eficaz. De acuerdo a Mejía, Bravo y Montoya (2013), manifiestan que la gestión del talento humano es: “El resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto para el desarrollo del trabajador” (p. 9).

La globalización y los cambios sociales, tecnológicos, económicos, políticos y culturales contribuyen de manera conjunta para ejercer influencia en las organizaciones, promoviendo que se genere un cambio en los procesos y en la manera como se relacionan con el recurso más importante, el recurso humano. Es por ello que las organizaciones tienen especial atención en el talento humano y en la manera de diseñar y aplicar un conjunto de políticas y procesos que propicien realizar una gestión adecuada del mismo.

En la actualidad de acuerdo a Prieto (2013), las compañías se expanden cada vez más rápido y necesitan mayor cantidad de personal, el problema es que los talentos son escasos y poder captarlos y retenerlos constituyen una ventaja competitiva ya que los trabajadores poseen mucho más requerimientos y asumen compromisos a corto plazo.

Según Pérez y López (2006), citado en Genesi y Suarez (2010), señalan que: “Las características de la nueva organización son el énfasis en el ser humano, la necesidad de desarrollar el capital humano, la búsqueda del desarrollo integral de la organización, el liderazgo participativo centrado en las personas, el

pase de las estructuras funcionales a las estructuras matriciales y la competencia constructiva” (p.118).

Para poder afrontar estos retos, las organizaciones deben ir más allá de cumplir con los marcos legales y laborales, sus funciones se extienden a las áreas de la responsabilidad social y de un rol activo que debe potenciar al empleado atrayendo el mejor recurso, capacitándolo, promoviendo la cultura y el bienestar tanto del trabajador como de la organización en búsqueda del desarrollo integral.

Para poder enmarcar el contexto de la investigación se procede a desarrollar el marco de referencia que consta de dos capítulos; el primero abocado al marco contextual en el que se aborda el tema de las universidades corporativas y la importancia que tienen en las organizaciones empresariales. El segundo referente al marco conceptual de la investigación que hace referencia a la Gestión del Talento Humano como instrumento que genera ventajas competitivas para las organizaciones

Es por ello que ambos conceptos; la gestión del talento humano y las Universidades Corporativas son relacionados en el presente trabajo, ya que en la actualidad existen escasas investigaciones referentes al tema y más aun a las relaciones que se pueden dar desde las organizaciones. Por ende, es importante recalcar que a través de la educación, las organizaciones buscan potenciar y desarrollar las capacidades del individuo y que este a su vez contribuya con la sociedad de manera activa.

# PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

## CAPÍTULO I

### MARCO CONTEXTUAL: LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

La educación, como fenómeno longitudinal porque se desarrolla a lo largo de nuestras vidas, unido a los nuevos espacios y entornos de aprendizaje producto de la globalización y de los diversos cambios han generado nuevas propuestas educativas. Una de ellas son las Universidades Corporativas que surgen para llenar este vacío y que en esta oportunidad son motivo de la presente investigación.

Este capítulo que forma parte del marco contextual nos permite desarrollar y delimitar el ambiente en el que se encuentra el objeto de estudio, conocer la postura de diversos autores frente al tema de investigación y analizar diversos aspectos y alcances de las Universidades Corporativas.

Este capítulo se presentará en cuatro apartados; en el primero se describirá la evolución de las Universidades Corporativas y el contexto de las mismas en el mundo. En el segundo apartado se explicarán los fundamentos de la Universidad Corporativa, como base para entender la importancia de realizar un análisis de la organización para detectar necesidades de formación en todo nivel. El tercer apartado desarrollará la organización de las Universidades Corporativas, ya que no existe una receta única para las empresas, sino una adaptación de los modelos basados en las características de cada plan de formación.

Finalmente se desarrolla la Universidad Corporativa en el Perú y su relación con la educación para poder luego centrarnos en la Universidad Corporativa Intercorp, empresa en la que se basa investigación.

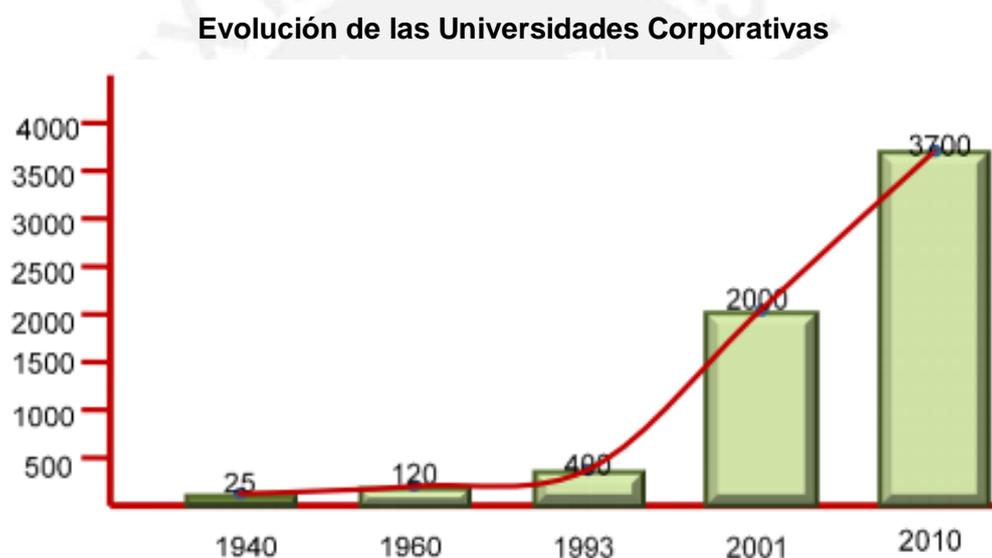
#### **1.1. La evolución y el contexto histórico de la Universidad Corporativa**

Etimológicamente, de acuerdo a Viscaya y Uribe (2014), Universidad proviene del latín Universitas, palabra utilizada para designar una comunidad que está orientada hacia el logro de un fin.

La palabra Corporativa también proviene del latín, en este caso de la palabra Corporativus que a su vez proviene de la palabra corpus y es entendida como el cuerpo o la base y se utiliza para definir a la organización formada por un conjunto de personas.

Los inicios de la Universidad Corporativa como estrategia empresarial datan de 1960 en Estados Unidos como respuesta a las necesidades de formación en áreas específicas del trabajador, es por ello que se crea el primer centro especializado de generación de conocimiento y perfeccionamiento de competencias empresariales denominado Universidad Corporativa. (Viscaya y Uribe, 2014).

Figura 1. Evolución de las Universidades Corporativas



Tomado de: "Aportes de la universidad corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia, Viscaya y Uribe (2014), p. 37. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/374/Aportes%20de%20la%20Universidad%20Corporativa%20a%20la%20ventaja%20competitiva%20de%20las%20organizaciones%20en%20Colombia.pdf?sequence=1>

La primera de ellas fue la Hamburger University de Mac Donalds al inicio con 14 alumnos y creada para enseñar a los empleados la administración del negocio de comida rápida, el servicio que se debe brindar a los clientes y la calidad, presentación y limpieza en los diversos locales. A la fecha ha formado a

más de 65,000 gerentes de restaurantes, con 10 centros internacionales y sistema de traducción en 28 idiomas.

En los años 80, se realizó un cambio del modelo empresarial a uno más flexible, el cual apostaba por el desarrollo de la competitividad, el desarrollo tecnológico y la introducción del área de innovación y desarrollo en las empresas. En ese contexto se gestaron aproximadamente 400 Universidades Corporativas, las más representativas son la British Aerospace Virtual University que enfatiza en la educación e-learning para capacitar a su personal y la Daimler Benz- Alemania que posee cyber aulas para que sus funcionarios tomen diversos cursos virtuales.

En el 2001, se contaba con 2,000 universidades corporativas entre las que resalta Tigre Tubos y Conexiones en Brasil que aportaba en la formación de 12,000 empleados de Brasil, Paraguay, Chile y Bolivia. Para el año 2010 se contaban con más de 3,700 alrededor del mundo; este incremento exponencial se generó por el cambio del perfil del trabajador el pasar de un ser pasivo que seguía órdenes, a un ser capaz de seleccionar y analizar información, a un trabajador que busca desarrollarse de manera continua y cubrir todas sus necesidades.

Es importante destacar, el uso de las TIC como herramientas tecnológicas para el desarrollo, así como la creación de medios virtuales de aprendizaje propiciando que el trabajador aprenda de manera autónoma y eliminando barreras geográficas de espacio y tiempo, consiguiendo una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.

Se debe resaltar que de acuerdo al contexto cultural de cada país, las Universidades Corporativas se han desarrollado en mayor o menor medida, por lo tanto, es vital para cada empresa analizar las necesidades de su organización y desarrollar el plan de formación que se ajuste más a ellas y a la realidad que afrontan.

En Europa, el desarrollo de las Universidades Corporativas ha sido vital para las empresas, España, es el país más representativo en el tema. De otro lado en América el principal representante es Estados Unidos, siendo la cuna de la Universidad Corporativa. Se debe resaltar que en América del Sur aún no existe un desarrollo importante, Colombia es el país que mayor cantidad de modelos ha logrado implementar y los cuales han reflejado resultados positivos en la retención del personal en las empresas.

A continuación se muestran algunos ejemplos.

Tabla 1. Resumen de las Universidades Corporativas en el mundo.

España	Estados Unidos	Colombia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Corporativa Gas Natural-Union Fenosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General Electric University</li> <li>• Disney University</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Corporativa de Ecopetrol</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Corporativa Ferrovial – Summa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cisco Networking Academy</li> <li>• Microsoft IT Academy</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Corporativa Telefónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• University Ford</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad Corporativa Caixanova – Unova</li> </ul>		

Elaboración propia.

De acuerdo a Pastor (2015) es importante indicar que las Universidades Corporativas surgen como una desatención mundial en la formación profesional tanto en la universidad, los centros de investigación y las organizaciones. Estos centros buscan dotar a los trabajadores de las competencias, los recursos y los conocimientos aplicados, necesarios para desarrollar su labor profesional, incrementar su desempeño y su eficiencia. Por ende la evolución en cada continente varía de acuerdo a la toma de conciencia del mismo en referencia al tema y la preocupación por el trabajador y su desarrollo integral.

## 1.2. Fundamentos de la Universidad Corporativa

Las empresas, son sistemas en donde los individuos y las organizaciones aprenden de manera constante, por tanto la educación, es una ventaja competitiva para las instituciones en la sociedad del conocimiento (Viscaya y Uribe, 2014). La formación continua por tanto es entendida como un proceso permanente y sistematizado de adquirir y perfeccionar conocimientos y habilidades de acuerdo a los requerimientos de la sociedad actual y es la base de las estrategias educativas.

Es importante indicar, que el aprendizaje no puede estar aislado en un aula, este debe ser plasmado en la organización y llevarse a cabo en todo nivel de la misma (Rubio, 2012). De otro lado Alcover y Gil (2002), sostienen que las organizaciones desarrollan el aprendizaje organizacional, de acuerdo a su contexto, este se define como: “Todo aprendizaje que tiene lugar en las organizaciones, independientemente del tipo o nivel” (p. 264).

De acuerdo a Edmondson & Moingeon (1996) señalan que:

We have defined learning how as organizational members engaging in processes to transfer and improve existing skills or routines, and defined learning why as organizational members diagnosing causality. We argue that these represent two distinct organizational capabilities, which each can become strategic capabilities in different market environments. Where such factors as cost, quality and productivity are key determinants of market success, learning how is a strategic capability. Where relationship building and thoughtful analysis matter, learning why becomes a strategic capability<sup>1</sup> (p. 35).

Por ende el papel del empleado es vital en base al compromiso que este adquiere, así como la aplicación de los conocimientos en bien de la organización y la identificación con la misma.

Para Viscaya y Uribe, (2014), el aprendizaje organizacional se define como: “El proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento,

---

<sup>1</sup> Traducción libre: Nosotros definimos aprendizaje como el compromiso de los miembros de la organización que se lleva a cabo en el proceso de transferencia y mejora en las habilidades o rutinas y definimos aprendizaje porque los miembros de la organización realizan diagnósticos. Nosotros argumentamos que estas dos distintas formas de capacidades organizacionales, donde cada una desarrolla habilidades estratégicas en diferentes ambientes del mercado. Donde cada uno de los factores como costo, calidad y productividad son la llave determinante del éxito del mercado, aprendiendo como es una capacidad estratégica. Donde las relaciones construyen la importancia del análisis del pensamiento, aprendiendo como esto corresponde a estas capacidades estratégicas.

habilidades y actitudes para el desarrollo de recursos hacia la mejora de la organización” (p.17).

Por ende, a la luz de estas definiciones; el aprendizaje organizacional propone un cambio potencial en la organización, que genere evolución en los miembros de la misma, con procesos que describen y guían el aprendizaje. De allí se desprende que la preocupación de las empresas es tener claro como desarrollan este aprendizaje y de qué manera lo comunican a todos los niveles de la empresa. Una de estas formas es el desarrollo de las Universidades Corporativas, las cuales buscan lograr lo anteriormente expuesto de una manera ordenada, sistemática y que calce con la realidad de la organización.

Como sustento para optar por la Universidad Corporativa como estrategia Llanos (2000) citado en Rodríguez, Rodríguez y Arancibia (2010) considera que:

La organización requiere de individuos que hagan en ella su carrera, que estén dispuestos a vivir la vida de la organización, no tanto con la disposición de seguir su suerte; sino con la de estar comprometidos a favorecer esa suerte, porque de ella han hecho depender la suya propia” (p.3).

Es decir, la finalidad de las empresas es desarrollar estrategias que permitan retener al trabajador y fidelizarlo haciéndolo sentir parte de la empresa e identificándose con ella para que innovar y permanecer en esta sea su principal elección.

Desde otra perspectiva; Nonaka & Takeuchi (1995), sostienen que:

... knowledge is created only by individuals. An organization cannot create knowledge without individuals. The organization supports creative individuals or provides contexts for them to create knowledge. Organizational knowledge creation, therefore, should be understood as a process that ‘organizationally’ amplifies the knowledge created by individuals and crystallizes it as part of the knowledge network of the organization<sup>2</sup> (p. 59).

La organización tiene como activo principal al capital humano sin este no habría que gestionar, quien construya y aplique el conocimiento, dado ello la

---

<sup>2</sup> Traducción libre: “... conocimiento es creado solo por individuos; Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya a los individuos creativos o provee escenarios para que estos creen conocimiento. Por ello la creación del aprendizaje organizacional debe ser entendido como un proceso que de manera “organizacional”, amplía el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización”

Universidad Corporativa potencia dicho insumo y busca el desarrollo de la empresa basado en las personas de manera directamente proporcional.

En la sociedad actual, las organizaciones buscan que el trabajador se desarrolle de manera continua con el objetivo que este realice aportes a la organización y ambos crezcan. Debido a esto se plantean diversos modelos de aprendizaje, por ejemplo el modelo 70/20/10 planteado por Lombardo y Eichinger (1996) para el “Center for Creative to Leadership”. Este modelo postula que las necesidades y la motivación son la base del desarrollo, propone que las empresas elaboren estrategias que posibiliten el aprendizaje y determina que el trabajador aprende de diversas fuentes; un 70% lo adquiere de la práctica y la experiencia, un 20% lo adquiere de su jefe, los pares y la retroalimentación y un 10% de las capacitaciones, cursos y libros.

Por tanto, la detección de necesidad en las empresas sirve como base para la elaboración de estrategias de formación continua. De acuerdo a Rubio (2012), el Sistema de detección de necesidades multinivel (SDNM), es un enfoque proactivo que considera los múltiples niveles de la organización y los analiza e identifica necesidades actuales y futuras. Es importante por tanto que las empresas realicen un análisis del posicionamiento deseado desde los tres niveles de acción: el estratégico, el táctico y el operativo, lo que les permitirá describir de manera clara la situación actual del negocio, con el fin de identificar los vacíos existentes. Estos vacíos generan necesidades de aprendizaje, las cuales deben ser priorizadas con el fin de elaborar planes de acción que permitan afrontarlas.

Por ello es fundamental describir cual es la base de este análisis en cada nivel:

- a. *Nivel Estratégico:* Es la visión global de la empresa, comprende el posicionamiento interno que se ve explicado en la misión, visión, cultura, valores, la percepción del empleado, la estrategia corporativa y los objetivos de la empresa. De otro lado, el posicionamiento externo que permite ver los cambios y tendencias en el mercado o el sector, la información corporativa, y la percepción externa.
- b. *Nivel Táctico:* Identifica las necesidades específicas y busca el logro de los objetivos de las diversas unidades de la empresa. Posee seis variables que debe desarrollar; el grado de alineación con la estrategia de la compañía, las prioridades de las unidades de negocio, la capacidad de desarrollar y

mantener el equipo, el modelo de gestión, las herramientas de trabajo y el lanzamiento de productos y servicios. Es vital conocer cuáles son las prioridades de la unidad de negocio, el área y el equipo de trabajo para integrar acciones dirigidas a ellas, adicionalmente los objetivos deben ser comunicados a todos los colaboradores y definidos de manera cuantitativa y cualitativa.

En este nivel se busca poder desarrollar las capacidades del equipo para obtener los resultados, así como la capacidad para identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores con la finalidad de contribuir a los objetivos planteados.

#### Variables de análisis de detección en el nivel táctico

Figura 2. Variables de análisis de detección en el nivel táctico



Overallp (2008) citado en Rubio 2012.

c. *Nivel Operativo*: En este nivel se evalúa el desempeño del colaborador, para conocer sus capacidades, las acciones realizadas y los resultados obtenidos con el fin de promover el desarrollo del colaborador. A través de esta evaluación se determinan el cumplimiento de las funciones y los procesos de trabajo, el comportamiento, las actitudes y las habilidades mostradas, la valoración del rendimiento y logros obtenidos.

El éxito se basa en el compromiso de los trabajadores con el desarrollo, lo que se busca en este nivel es poder realizar mejoras individuales en base a sus características distintivas.

A modo de síntesis Rubio, (2012); plantea que el SDNM busca; en el nivel estratégico homogenizar la visión de la compañía, en el nivel táctico tiene como objetivo el desarrollo del cuadro de mando y en el nivel operativo tiene como fin analizar y potenciar las mejoras individuales; por ende para cada nivel se debe generar un plan de formación específico y coherente. En consecuencia luego de realizar dicho análisis la organización debe tener claro el posicionamiento que desea plantear la compañía, la descripción de la situación actual de la empresa, los vacíos que existen en el aprendizaje de la organización y finalmente cual es la priorización para satisfacer estas carencias.

Es importante indicar que las Universidades Corporativas buscan la mejora del desempeño de la compañía y del colaborador para el cumplimiento de los objetivos de la empresa; por ende la detección de necesidades actuales y futuras es vital, siendo este análisis desde un nivel estratégico, táctico y operativo.

Para poder identificar estas necesidades de acuerdo a Rubio (2012) se debe analizar el posicionamiento planteado por la compañía, describir la situación actual de la empresa e identificar la brecha de aprendizaje con la finalidad de priorizar las necesidades que surgen. De esta manera se identifican los vacíos que se generan al cumplir con las estrategias y los utilizan como elementos impulsores, es por ello que el éxito se basa en el compromiso del nivel gerencial y de los participantes en la búsqueda del desarrollo, así como en reconocer los puntos fuertes y las áreas de mejora identificando que se debe explotar en la organización.

Luego de expuesto lo anterior es necesario poder clarificar el concepto de Universidades Corporativas con la finalidad de a través de distintas definiciones de diversos autores en contextos y años diferentes, se puedan encontrar las coincidencias y pertinencias existentes que nos ayuden a crear un concepto propio para la investigación.



Tabla 2. Resumen de los conceptos de Universidades Corporativas en el mundo

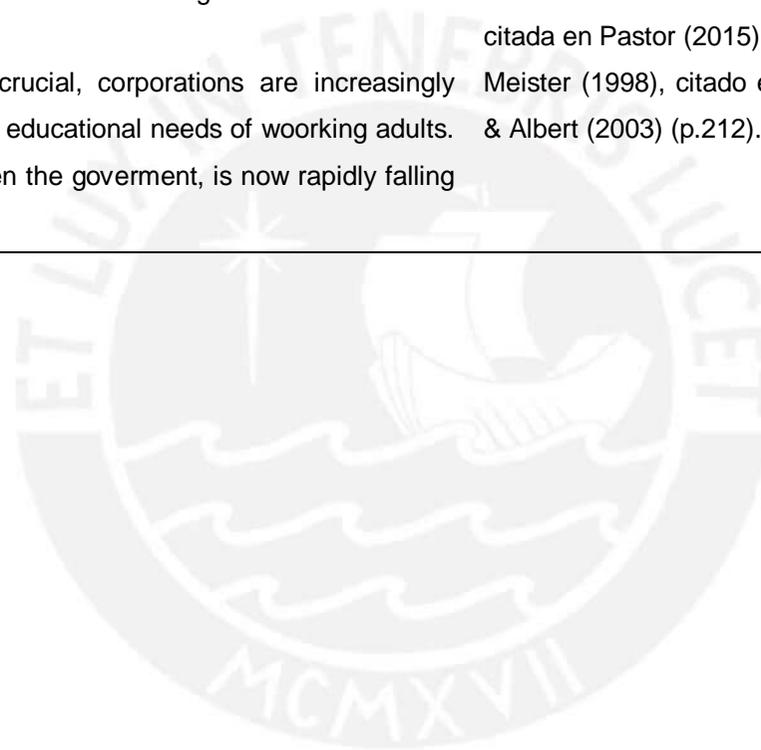
Definición	Autores	Aspectos
Es un centro de aprendizaje, que convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito, permitiendo que el saber se vuelva organizacional a través del diseño de mallas curriculares para la difusión de mejores prácticas y desarrollo de competencias, habilidades y actitudes, necesarias para crear ventaja competitiva en la organización.	Leiva (2012) (p. 12).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber organizacional.</li> <li>- Ventaja competitiva.</li> </ul>
Un paraguas estratégico para el desarrollo y educación de los empleados, clientes y proveedores en orden de alcanzar las estrategias de negocios de la organización. Una manera de sistematizar y aerodinamizar los esfuerzos de aprendizaje y desarrollo de las compañías.	Meister, 1998, citado en Rubio, 2012 (p 11).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar las estrategias del negocio.</li> </ul>
La Universidad Corporativa es un centro de desarrollo del talento humano, en donde no solamente se capacita al personal en los elementos técnicos, teóricos y prácticos necesarios para su desempeño laboral, sino que se forma en la propia cultura de la organización, buscando la transformación de sus comportamientos y conocimientos en pro de su crecimiento.	Meister, 1998, citado en Viscaya y Uribe 2014 (p.39).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de desarrollo del talento humano.</li> <li>- Cultura organizacional</li> </ul>
Una entidad educacional consistente en una herramienta estratégica diseñada para asistir a la organización madre en el alcance de su misión, conduciendo actividades que cultivan el aprendizaje individual y organizacional, el conocimiento y la sabiduría.	Allen, 2002, citado en Rubio, 2012 (p 11).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje individual y organizacional.</li> </ul>
Una función estratégicamente alienada para la integración del desarrollo de las personas dentro de una organización específica.	Grenzer, 2006, citado en Rubio, 2012 (p 11).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración persona – organización.</li> </ul>

---

A corporate university is seen as one way of building employee commitment and making the company attractive to potential employees <sup>3</sup> .	Taylor & Paton (2002) (p.9).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso.</li> <li>- Atracción de potenciales empleados.</li> </ul>
Universidades de empresa hacia una mundialización de la inteligencia.	Annick Renaud-Coulon (2002) citada en Pastor (2015)	- Mundialización de la inteligencia.
Because life-long learning has become so crucial, corporations are increasingly shouldering the responsibility for servicing the educational needs of working adults. Education, once the purview of the church, then the government, is now rapidly falling to corporatinons <sup>4</sup> .	Meister (1998), citado en Clair & Albert (2003) (p.212).	- Responsabilidad corporativa.

---

Elaboración propia.



<sup>3</sup> Traducción libre: “una universidad corporativa es vista como un camino para construir empleados comprometidos y hacer la compañía atractiva para atraer empleados potenciales”.

<sup>4</sup> Traducción libre: “Porque el aprendizaje para toda la vida se está volviendo crucial, las corporaciones están cada vez más cargando al hombro la responsabilidad por los servicios educativos que necesitan sus trabajadores. La educación es una competencia de la iglesia, del gobierno y que recae rápidamente en las corporaciones”

Estas diversas definiciones que en un inicio buscan pasar al plano empresarial un concepto que surge de la educación superior, son la base de las Universidades Corporativas que tienen como finalidad potenciar metodologías y contenidos personalizados que permiten cubrir el objetivo de cada miembro de la organización; a su vez poseen un carácter innovador que incorpora las tendencias del sector y del ámbito de formación y desarrollo.

A la luz de las definiciones y luego de resaltar los puntos clave de cada una de ellas, concluyo que las Universidades Corporativas son las encargadas de comunicar la cultura organizacional de la empresa, gestionar el conocimiento en la organización a través del uso innovador de diversas herramientas que permiten el desarrollo de las habilidades, capacidades y actitudes del trabajador para generar una ventaja competitiva sostenible.

Por tanto son universidades de nicho ya que forman su propio equipo humano basándose en la misión de la empresa con el fin de trasladar conocimientos, teorías y prácticas en búsqueda de su cumplimiento. Esto es muy importante ya que habla acerca de la especialización que es la principal característica y la generadora de ventaja en la organización. Aunque esto a su vez genere un inconveniente ya que al ser tan especializada la formación es complicado para el trabajador utilizar estos saberes para otro tipo de funciones diferentes en otras empresas.

Es importante considerar también que existen diversas características para desarrollar una Universidad Corporativa, entre ellas tenemos el compromiso de la alta dirección, la alineación a la cultura organizacional de la empresa, el uso de tecnologías de la información como medio para la generación de innovación, la difusión del conocimiento tácito de la empresa, la generación de un centro de beneficio organizacional y la búsqueda de la concesión de certificados y títulos que validen la formación adquirida. (Viscaya y Uribe, 2014). El proceso de implementar la Universidad Corporativa no se da de la noche a la mañana, es importante que se genere la sensibilización en los miembros de la organización ya que el compromiso de los trabajadores es vital para el desarrollo de esta estrategia de formación.

Según lo indicado por Taylor & Ray (2001), manifiestan que: “This body of work provides account of how knowledge is extracted, stored, and distributed, and the organizational ends these processes serve”<sup>5</sup> (p.2). Es muy importante como los equipos construyen el conocimiento y lo incorporan en el proceso diario ya que aprenden en la organización, para ella y conceptos relacionados a ella.

De acuerdo a Overlap Consultores (2002) citados en Rubio (2012); nos plantea que existen elementos clave que definen a la Universidad Corporativa como tal; entre ellos tenemos el carácter estratégico, ya que se encuentran ligados a la estrategia de la empresa y tienen como misión la gestión del conocimiento a través de la creación, investigación y transmisión de la cultura corporativa. También se debe considerar la apuesta por el capital humano ya que potencian el talento de los trabajadores y finalmente la incorporación de mejores prácticas que permiten crear sinergias y mejorar la eficiencia y la eficacia del trabajo.

Luego de todo lo expuesto podemos resaltar los beneficios de la Universidad Corporativa de acuerdo a Leiva (2012); los cuales son:

- Aumentar el conocimiento de los empleados y acercarlos a su perfil.
- Utilizar de manera eficiente las tecnologías y los programas de la empresa para cumplir los objetivos.
- Generar conocimiento organizacional.
- Ser coherente entre lo que se aprende y se hace.
- Fortalecer la cultura, los valores y la identidad con la institución.

Así como hemos observado los beneficios, también encontramos las siguientes áreas de mejora de las Universidades Corporativas.

- Los cursos brindados se basan en la mayor parte en las necesidades de la empresa, por lo que al ser muy especializados cuando el trabajador cambie de institución los saberes pueden ya no ser útiles.
- Los títulos que brinda la Universidad Corporativa no tienen valor oficial, por ello si la institución no tiene convenios con universidades de prestigio, los

---

<sup>5</sup> Traducción libre: Este grupo de trabajo explica cómo se extraen, almacenan y distribuyen los conocimientos, y como se utilizan en los procesos para los fines organizativos.

conocimientos adquiridos no son considerados más que en el desarrollo profesional del trabajador.

Por ello es importante poder implementar en las Universidades corporativas las mejores prácticas de enseñanza de acuerdo a Viscaya y Uribe (2014), tales como: Crear una visión de aprendizaje organizacional que se gestione con la colaboración de todas las áreas, vincular la estrategia de la Universidad Corporativa con la del negocio, decidir cómo aplicar la tecnología, realizar alianzas estrategias con actores externos, generar financiamientos y presupuestos. Estas mejores prácticas permitirán sentar las bases en las empresas y generar lecciones aprendidas.

Las Universidades Corporativas, según Leiva (2012), son un centro de aprendizaje, que convierte el conocimiento tácito en explícito, donde el saber se convierte en organizacional a través del diseño de mallas curriculares para la difusión de mejores prácticas y desarrollo de competencias, habilidades y actitudes, necesarias para crear ventaja competitiva en la organización. Por tanto son coherentes con las estrategias de la compañía y con la cultura de la misma involucrando a los trabajadores en búsqueda de su desarrollo integral y la mejora de sus capacidades, eficiencia y desarrollo integral.

### **1.3. Organización y bases de las Universidades Corporativas**

Las Universidades Corporativas poseen una organización propia en función a las estrategias de la organización, por ello es importante acercarnos a los modelos organizativos, a los pilares fundamentales de su constitución y a su cadena de valor. A continuación se procederán a explicar a detalle cada uno de los puntos indicados.

#### **1.3.1. Organización de las Universidad Corporativa**

Se debe resaltar que la organización de las universidades corporativas varia en base a la empresa a la que pertenecen, a las necesidades de la misma y a las perspectivas que se desarrollan de acuerdo al contexto ya que son empresas constituidas pero parten de la base de una empresa o grupo de empresas que desarrollan su propia filosofía y estructura interna.

El modelo organizativo en la Universidad Corporativa de acuerdo a Rubio (2012), se establece en la fase de diseño y puede constituirse de manera externa, formar parte del organigrama corporativo o vincularse a la matriz.

- Compañía filial: Se considera a la universidad corporativa como un negocio propio y se basa en una gestión competitiva.
- Fundación: En este caso ofrece diversos beneficios fiscales y posibles aportaciones de patronos y donaciones, pueden existir problemas de intereses si se combinan la formación y desarrollo con los demás intereses sociales.
- En el caso de formar parte de la estructura organizativa puede ser:
  - Universidad dependiente de la Presidencia o del Comité Ejecutivo: Se transmite la estrategia desde el equipo directivo.
  - Unidad dependiente de una unidad de negocio: Pertenece a la red de la empresa base.
  - Unidad dependiente de la dirección de Recursos Humanos de la empresa: Esto se da en compañías orientadas hacia el clima laboral y el desarrollo de las personas.

Por tanto la filosofía de las Universidades corporativas surge teniendo en cuenta el diseño de manera previa y busca de acuerdo a Rubio (2012) cumplir los siguientes puntos básicos:

- El vincular los objetivos del negocio con las actividades de la empresa, así como con las políticas de responsabilidad social, el constituir una plataforma de comunicación e implementación de la estrategia de la empresa que a su vez permita vincular a las unidades estratégicas del negocio con el comité ejecutivo. Adicionalmente se debe buscar conceder un papel protagónico a los facilitadores, proveerse de asesoramiento interno y externo, involucrar al trabajador en los diferentes niveles de decisión, comunicar periódicamente los avances, apoyarse en expertos en formación y lograr el diseño de una estructura flexible y de rápida adaptación.

### **1.3.2. Pilares básicos de la Universidad Corporativa**

Si consideramos a la Universidad Corporativa como una cadena de valor podemos destacar la existencia de siete pilares básicos para su formación. (Viscaya y Uribe, 2014).

Figura 3. Siete pilares de la Universidad Corporativa



Tomado de: "Aportes de la universidad corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia, Viscaya y Uribe (2014), p. 40. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/374/Aportes%20de%20la%20Universidad%20Corporativa%20a%20la%20ventaja%20competitiva%20de%20las%20organizaciones%20en%20Colombia.pdf?sequence=1>

a. *El alcance, la misión y objetivos*: Es importante formular y declarar la estrategia de la universidad y alinearla a la organización y a su cultura organizacional, con la finalidad de generar una ventaja competitiva. En el interior de la institución debe centrarse en la transformación de los trabajadores, propiciando su desarrollo y potencialidades; en el nivel externo se debe focalizar en la creación de competencias de los proveedores o de los futuros trabajadores de la empresa.

Se deben propiciar una filosofía corporativa basada en la vinculación de los objetivos de la empresa, la vinculación a actividades de responsabilidad social, la comunicación e implementación de la estrategia de la compañía, el apoyo continuo de la gerencia, el papel protagonista en el intercambio de información entre los gerentes y los docentes, el asesoramiento externo e interno con el fin de buscar la eficacia de la universidad corporativa, el

involucramiento del colaborador en la consecución de los objetivos de la empresa en sus diferentes niveles, la transmisión y comunicación periódica de los avances de los diversos proyectos, la unión de diversos expertos para el aporte en la universidad corporativa y el diseño de una estructura de gran flexibilidad para adaptarse a nuevos mercados, productos y servicios con reducción de costos.

b. *Procesos de funcionamiento interno:* Los cuales se basan en aspectos básicos que son:

- Detección de necesidades de formación; pueden ser institucionales, colectivas o de cada área e individuales, están relacionadas con los niveles estratégicos de la empresa.
- Planificación formativa; se determinan por la creación de programas formativos que satisfagan las necesidades de los trabajadores.
- Desarrollo de la actividad formativa; se define como la planificación, organización y ejecución del programa y la administración de los recursos.
- Seguimiento de la formación: que debe desarrollarse a lo largo de todo el programa formativo, en los resultados y contribuir con un feedback.

c. *Oferta de contenidos de formación y desarrollo.* Comprende la estructura de programas a corto y largo plazo de manera simultánea; esto se realiza a través de un desarrollo metodológico específico.

d. *Servicios de gestión:* Esta soportado en la organización y en su estructura, así como en los procesos del negocio.

e. *Calidad e imagen:* La Universidad Corporativa es el icono de prestigio interno ya que la empresa demuestra su preocupación por entrenar trabajadores de manera permanente, convirtiéndose en un vehículo para crear aprendizaje y cultura e incluso convertir a la Organización en un lugar atractivo para trabajar, atraer a los mejores talentos y fomentar su desarrollo continuo.

f. *Estructura organizativa:* La organización de la Universidad Corporativa está conformada por tres niveles:

- El primero, son los consejos “rectores”, cuyo presidente es el consejero delegado de la compañía o el presidente de la misma y están compuestos por los niveles directivos, con el fin de validar y seguir los planes formativos.

- El segundo, son los responsables de formación, que adquieren el rol de secretarios pertenecen a cada división de Negocio.
  - El tercero, son la comunidad de formadores Internos, en las que se da relevancia y se entrena de forma continua a los formadores internos fijos u ocasionales de los que pueda disponer la Universidad Corporativa, es decir a los mismos trabajadores que tienen el conocimiento experto se les da las herramientas tanto tecnológicas como didácticas, así como se les hace un seguimiento y evaluación constante con el fin de potenciar sus habilidades. Con este tipo de estructuras, se promueve una implicación más formal de la línea directiva en la planificación, comunicación y desarrollo de las acciones formativas.
- g. *Soporte físico*: Es importante, que la organización cuente con un espacio físico para desarrollar las diversas actividades de formación que permitan a los colaboradores sentirse identificados y valorados. Adicionalmente ligado al soporte físico, una Universidad Corporativa no puede olvidar que dispone de otros tres ejes para desarrollar con éxito su actividad: el equipo directivo que asume el rol de coach, el campus de formación online y la intranet y el puesto de trabajo que permite aplicar lo aprendido a los trabajadores.

Estos siete ejes son aquellos que generan valor para la organización ya que describen tanto las principales actividades de la misma como las bases de su estrategia y sus insumos. De acuerdo a estos ejes es que se va a determinar el camino hacia donde se van a dirigir los esfuerzos y las mentas tanto individuales como de la organización.

### **1.3.3. Estilos de gestión**

De acuerdo a Rubio (2012), los pasos para crear un estilo propio de gestión en la universidad corporativa son cuatro:

- a. *Traducir la estrategia y valores en el atributo de gestión de la administración*: A través de ellos se busca la comunicación de la información de manera inmediata a todos los niveles de la organización. Esta gestión abierta busca que se eliminen las barreras de acceso a la información, difusión rápida con bajo costo en la comunicación, conocimiento en tiempo real, cercanía en las conversaciones digitales lo que facilita la toma de decisiones, la respuesta

rápida a los cambios, el incremento del compromiso de los clientes y colaboradores.

La universidad corporativa define los atributos en los que se basara el modelo de gestión propiciando el uso de herramientas que permiten la comunicación directa como las comunidades internas, los blog, la interacción en redes sociales, etc. (Overlap, 2011 citado en Rubio, 2012).

Es importante indicar que, (Cushing, 2010 citado en Rubio, 2012), identifica seis características que posibilitan la filosofía del desempeño desde un enfoque bottom-up:

- Los significados compartidos, que es la alineación de los equipos referente al cliente, el entorno, los procesos y las dinámicas de trabajo.
  - Las interacciones internas, que se basa en la comunicación abierta y la construcción de confianza entre los miembros de la organización.
  - El aprendizaje continuo en equipo que se basa en el compromiso de apoyo mutuo y el trabajo en equipo.
  - La flexibilidad y adaptación que se basa en la capacidad para identificar los cambios dentro y fuera de la organización.
  - El adaptarse y brindar soluciones innovadoras, las conexiones externas que buscan el apoyo de los stackeholder externos a través del conocimiento de los mismos.
  - El liderazgo que es la capacidad para construir nuevas formas de hacer, desarrolla la inteligencia colectiva de la organización, búsqueda de apoyo y eliminación de los inhibidores de alto desempeño.
- b. *Diseñar el modelo corporativo de gestión*; este modelo se basa en los cuatro principios básicos de la administración enfocados desde el punto de vista del negocio y las personas. Se busca analizar, planificar, impulsar y controlar para lograr un proceso de toma de decisiones. Las personas toman decisiones en base a la calidad de su experiencia dentro y fuera de la organización, su inteligencia emocional y la organización para la que labora.
- c. *Integrar el estilo de gestión al modelo*; es decir integrar los atributos que se han planteado en la Universidad Corporativa luego de los análisis realizados a los procesos básicos de la empresa.

- d. *Comunicar e implementar la estrategia*; a través del desarrollo de un plan de comunicación en el cual se transmite el estilo de gestión.

Luego de plantear estos puntos básicos en el desarrollo de la organización de las Universidades Corporativas es decisión de cada empresa como llevarlos a cabo y realizar su propio plan de acción lo que afectara al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

#### **1.4. La Universidad Corporativa en el Perú y su relación con la educación**

En el Perú la realidad es diferente, únicamente contamos con tres representantes; la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC), que inició sus operaciones en el año 2008 y actualmente brinda servicios a las 16 empresas que pertenecen al grupo Intercorp. En el 2011 Cosapi lanza la segunda universidad corporativa llamada UCC y en el 2014 Andino Investment Holding crea la primera universidad corporativa logística que ofrece servicio a sus 2,700 colaboradores.

##### **1.4.1. La Universidad Corporativa Intercorp (UCIC)**

La formación continua para el grupo Intercorp es considerada como variable estratégica, por ello la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC) surge de la convicción que los seres humanos pueden realizar logros importantes y aportar en la creación del cambio de la organización y del país, pero para ello se debe trabajar en el desarrollo de su potencial.

La universidad brinda servicios a las 16 empresas del Grupo Intercorp que son Interbank, Interseguros, Interfondos, Inteligo, Supermercados Peruanos, Cineplanet, Casa Andina, Innova Scholl, Bambos, Oechsle, Financiera Uno, Real Plaza, Urbi, Peruplast, Promart e Inkafarma.

De acuerdo a la UCIC (2013), la misión de la Universidad Corporativa es: “Potenciar personas para crear un futuro mejor” (p.4); por ello buscan fomentar la autonomía en los trabajadores y generar líderes que sean agentes de transformación y cambio.

Para UCIC (2013), la visión es: “Ser el mejor centro de formación de líderes de Latinoamérica”, la institución está basada en el ser humano y busca ser una comunidad de aprendizaje con el fin de aportar en la creación de un futuro mejor” (p.4).

Ambas declaraciones se basan en la filosofía y valores del grupo Intercorp que son la vocación de servicio, transparencia, responsabilidad, espíritu de superación y sentido del humor.

En el desarrollo de la formación continua, UCIC se basa en los comportamientos que los trabajadores deben desarrollar para cumplir sus funciones de manera óptima y los cursos se organizan secuencialmente en mallas curriculares. Adicionalmente, se elaboran rutas de aprendizaje que incluyen actividades en el puesto de trabajo, actividades de aprendizaje informal y actividades virtuales. Los programas se evalúan por el nivel de satisfacción de los participantes, por el cambio que propician en los trabajadores y el impacto en su desempeño; asimismo se evalúan a los docentes para corroborar que son el personal idóneo para cumplir con los objetivos propuestos.

La oferta de UCIC se divide en dos partes: la oferta abierta destinada a los colaboradores de todas las empresas y la oferta cerrada destinada a desarrollar cursos para cada empresa; con el fin de satisfacer las necesidades específicas de las mismas. Adicionalmente el área de innovación que desarrolla la metodología “Desining Thinking” con el fin de promover la generación de nuevas ideas negocio, está abierto para todas las empresas y en todos los niveles de la organización.

Entre las ventajas que ofrece la Universidad Corporativa, UCIC (2014), se encuentran:

- El sistema de detección de necesidades; permite recoger las necesidades estratégicas de cada empresa del grupo con la finalidad de desarrollar propuestas a la medida de cada organización que satisfagan sus necesidades.
- El modelo instruccional de UCIC; es un modelo innovador que propone el uso de diversas metodologías dentro y fuera del aula e incorpora actividades que propician la aplicación de lo aprendido.
- El sistema de medición del impacto del desempeño; permite determinar el impacto que han tenido las acciones de formación en el desempeño de los trabajadores.
- El acceso a oportunidades únicas de formación que permiten generar una línea de carrera al colaborador.

- El vínculo con el saber hacer; desarrollando actividades aplicativas en el trabajo diario.
- La generación de espacios de encuentro; en este espacio se refuerza la cultura organizacional y se crean vínculos entre las empresas del grupo y lazos para el futuro.

La UCIC posee una lista de convenios que brindan beneficio a todos los colaboradores de Intercorp, tanto en tarifas preferenciales, como en algunos casos el beneficio es extendido a los familiares directos del trabajador. Entre las empresas con las que se cuenta convenio tenemos: Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, CETRUM Graduate Business School, Universidad del Pacifico, Universidad de Lima, Euroidiomas, Privateacher, entre otros.

Adicionalmente propicia eventos para todos los colaboradores como;

- El programa “Lecciones aprendidas”, donde los gerentes y jefes explican temas en los que son exitosos fruto de su experiencia.
- El Congreso de Innovación anual; donde todas las empresas del grupo presentan sus diseños innovadores.
- Simposio de GDH; que es un espacio en el que los miembros de todas las áreas de recursos humanos del banco se reúnen para compartir experiencias y nutrirse mutuamente.
- Conexiones; que busca propiciar el encuentro de las diversas empresas del grupo para compartir las novedades y casos de éxito.
- El “Programa Valores en Acción”, es un espacio de reflexión para fomentar los valores que comparte la organización a través de testimonios de vida de los trabajadores.

Para realizar la presente investigación se seleccionó esta institución ya que como se ha indicado es la primera representante en el Perú, tiene ya una trayectoria de 8 años de experiencia y ha sobrevivido a los cambios y modificaciones de la corporación Intercorp, tanto a cambios directivos, como de estrategias consolidándose como una ventaja competitiva generadora de valor agregado para las empresas y principalmente para Interbank.

#### **1.4.2. La Universidad Corporativa Cosapi (UCC)**

Fue creada en el 2011 como la primera universidad corporativa en la industria de la construcción, con la finalidad de contribuir al desarrollo del personal para alcanzar los objetivos de la organización. Esta universidad brinda cursos de formación general que buscan nivelar y establecer un conocimiento base desde un enfoque integral, diplomados que tienen como finalidad formar profesionales en las diversas áreas y programas que potencian las habilidades de los trabajadores a través de capacitaciones especializadas. (<https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=80>).

Adicionalmente la UCC cuenta con una escuela de operadores que busca formar operadores de equipos de construcción y un área de formación para el personal obrero a través del área de Capacitación Cosapi, donde se busca empleo con productividad en ascenso, programas de especialización laboral, capacitación avanzada y complementaria.

#### **1.4.3. La Universidad Andino Investment Holding**

Es la primera universidad corporativa logística fundada en el 2014 y ofrece servicio a sus 2,700 colaboradores. La capacitación de la Universidad Corporativa se centra en áreas específicas como Gestión y Estrategia, Comercial y Negocios, Seguridad, Salud ocupacional y Medio Ambiente y Operaciones y Administración, a través de cursos virtuales y presenciales, con profesores internos y externos. (<http://gestion.pe/empleo-management/apuesta-educacion-tecnologica-andino-investment-holding-2102765>)

Actualmente esta Universidad Corporativa si bien cuenta con un espacio físico de desarrollo, se encuentra basada en una plataforma tecnológica que prioriza el uso virtual y que utiliza un software abierto, al cual puede accederse desde una Tablet, un I pone o una computadora, a través de un acceso con contraseña y correo lo que lo vuelve más sencillo.

La plataforma se dirige a atender las necesidades del segmento comercial, seguridad y salud ocupacional, temas de gestión y estrategia con foco en el liderazgo y temas comerciales y del área de negocio. Los cursos son en su mayoría virtuales con la participación de los empleados que se encuentran en las provincias pero no se dejan de lado los talleres prácticos que propician la integración.

La corporación busca generar desarrollo en sus empleados impactando de esta forma en la retención de personal, fomentando un mayor y claro compromiso que genere productividad, eficiencia, calidad, servicio al cliente y creando una ventaja competitiva en el mercado.

Las Universidades Corporativas a través de la educación generan sentimientos de pertenencia con las empresas lo que les permite a los empleados con los conocimientos y el compromiso adquirido contribuir en el desarrollo de sus organizaciones.

La educación universitaria peruana en la actualidad aún se encuentra poco familiarizada con la realidad de la empresa y en la mayoría de los casos no aplican la teoría a situaciones reales. Es por ello que, la contextualización que brindan las Universidades Corporativas es tan importante; ya que permite desarrollar destrezas específicas y aplicables y se basan en la gestión de conocimientos claves.

Esta educación de acuerdo a la ponencia dictada por Rodrigo Granda en el 2015 que representa a GERENS denominada “Universidades Corporativas: una estrategia desde la gestión del conocimiento” indica: “La implementación de una universidad corporativa debe contar con un modelo evaluador de retorno de la inversión. Este debe medir los cambios en tres niveles: cognitivo, sobre el desarrollo de habilidades; emocional, sobre la asimilación del conocimiento y liderazgo; y conductual, sobre el comportamiento proactivo de la organización”.

En el presente capítulo se han presentado el concepto, la importancia, la organización y la estructura de las Universidades Corporativas y como a través de sus pilares fundamentales y la detección de las necesidades de sus empleados se pueden crear estrategias para generar ventajas competitivas. Desde sus inicios en 1963 hasta la actualidad, las Universidades Corporativas se vienen desarrollando en todo el mundo y en nuestro país aún de manera incipiente.

Los principales aportes que se recogen de las Universidades Corporativas en el Perú son; en UCIC, el ser la primera en el país y de considerar la educación como variable estratégica. En el caso de la Universidad Andino Investment Holding el ser la primera universidad logística que apuesta por incluir la tecnología en sus planes educativos a través de las aulas virtuales.

Finalmente la Universidad Corporativa Cosapi (UCC) el aporte educativo es el poder establece conocimientos básicos de la empresa desde un enfoque integral para formar profesionales competitivos.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL: LAS GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO INSTRUMENTO QUE GENERA VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LAS ORGANIZACIONES**

El marco conceptual permite manejar de manera organizada los conceptos básicos que serán utilizados para realizar la investigación y presentar la propuesta de diversos autores de manera ordenada con la finalidad de esclarecer el tema propuesto.

El capítulo que forma parte del marco conceptual refiere a la Gestión del Talento Humano y se desarrolla a través de tres puntos importantes, en el primer apartado se describe el desarrollo de la gestión del talento humano la cual es una variable estratégica de la investigación y abarca la evolución del concepto y las características que incluyen los objetivos, la estructura y los diversos modelos para luego describir la importancia de la gestión del talento humano. El segundo apartado describe los procesos de la gestión los cuales también son una variable estratégica. Finalmente se destacan los desafíos a los que se enfrenta la gestión del talento en este entorno cambiante en el aspecto educativo.

#### **2.1. Desarrollo de la gestión del talento humano**

##### **2.1.1. La evolución del concepto**

De acuerdo a Chiavenato (2006); al inicio de 1900, Taylor despertó el interés por las personas y por los principios de la gerencia estratégica, sentando las bases para abordar los temas de comportamiento organizacional y poniendo énfasis en la tarea. Por su cuenta Fayol es el primero en estudiar la conducta humana en el trabajo poniendo énfasis en la estructura de la organización, ya en el año 1927 Elton Mayo introduce el término de recurso humano en las organizaciones. Diversos autores como Mc Gregor, Maslow, Lewin, entre otros postulan posteriormente diversas teorías que tienen énfasis en la persona, en la tecnología, en el medio ambiente y en la globalización de acuerdo a la evolución de la sociedad.

Debido a ello, Estrada (2013) citado en Prieto (2013), sostiene que en los procesos del recurso humano: “Influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc.” (p. 14). Esto significa que el recurso humano está ligado a la estrategia y los procesos de la empresa de manera directa. Por tanto, los procesos relacionados con el recurso humano no son estáticos, cambian de acuerdo al mercado, a los modelos y a las organizaciones las cuales buscan eficiencia y eficacia en los mismos llevando a cabo la gestión del talento humano.

De otro lado Moreno y Godoy (2012), sostiene que: “El recurso humano es el representado por el universo de la organización, mientras el talento humano está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto se identifica el potencial que el individuo posee” (p. 61).

De acuerdo a Chuquisengo (2005), citado en Pardo y Porras (2011), nos señala que: “Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos” (p. 178). La labor de las organizaciones por tanto es realizar una gestión del recurso humano que permita cumplir a cabalidad con todos los procesos inmersos en esta gestión.

De acuerdo a Mäkelä, Björkman & Ehrnrooth (2010) citado en Baedecke & Brunila (2013), manifiestan que el talento humano es: “The organization’s effort to attract, select, develop and retain talented key employees”<sup>6</sup> (p. 134).

Según McKinsey & Company’s (1997) citado en Baedecke & Brunila (2013), indican que el talento humano es: “The sum of a person’s abilities...his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive”<sup>7</sup>(p. 135).

De otro lado el talento humano son por las capacidades comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización, siendo el profesional con talento aquel que es comprometido y pone en práctica sus capacidades para

---

<sup>6</sup> Traducción libre; el talento humano es el esfuerzo que hace la organización para atraer, seleccionar, mejorar y retener talentos como llaves para los empleados.

<sup>7</sup> Traducción libre; el talento humano es la suma de habilidades personales intrínsecas, habilidades, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud y caracteres y manejo de situaciones”

obtener resultados superiores en su entorno y organización (Jerico, 2001 citado en Prieto, 2013).

De acuerdo a Prieto (2013), el talento es: “La capacidad con que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el proceso de la organización, es decir añadiéndole valor” (p. 18).

El talento humano a la luz de las definiciones anteriormente expuestas es por tanto un capital intangible que otorga valor a las organizaciones en donde las ideas únicas e innovadoras generadas son las que promueven la diferencia por lo que es importante poder identificar el potencial de los empleados. La satisfacción laboral por tanto es una de las bases de la organización debido a que cada ser humano maneja diversas motivaciones.

En un nivel más desarrollado encontramos la gestión del talento humano; en el cual el trabajador puede estar más cerca de la institución, sentirse identificado, interiorizar y tomar como suyas las estrategias y objetivos de la empresa. Esta gestión a través de sus diversas etapas busca generar una ventaja competitiva para la organización alineada a las estrategias de la misma.

En referencia a la gestión del talento humano y a sus procesos y de acuerdo a Heinen et. al. (2004) citado en Kagwiria (2013), sostienen que es importante considerar cuando se habla de la gestión del talento humano algunos aspectos básicos de este proceso y alinearlos a la estrategia tanto del área que gestiona el talento como de la organización:

Determinants of talent management includes; talent attraction, talent retention, learning and development and career management, each of these processes must be designed to fit the strategic requirements of the business as well as integrate with each other .To be successful the talent strategy must be aligned with the organizations business strategy<sup>8</sup> (p. 21)

En el cuadro adjunto se desarrollan las definiciones más resaltantes referentes a la gestión del talento humano y los puntos básicos que deben ser considerados:

---

<sup>8</sup> Traducción libre: Para determinar los procesos que incluyen la gestión del talento humano debemos considerar la atracción del talento, la retención del talento, el aprendizaje y crecimiento, la gerencia o administración de la carrera y como cada uno de esos procesos debe diseñarse para ajustarse a los procesos estratégicos de la empresa e integrarse unos con otros. Para ser exitosa esta estrategia debe encontrarse alineada a la estrategia de la organización.

Tabla 3. Resumen de los conceptos de Gestión del Talento Humano

Definición	Autores	Aspectos
El resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto para el desarrollo del trabajador.	Mejía, Bravo y Montoya (2013) (p. 9)	- Impacto en el desarrollo. - Estrategias diversas.
Enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que concentre su acción alrededor del fomento y fortalecimiento de la cadena de valor de la organización desarrollando una acción estratégica diferenciada.	Pardo y Porras (2011) (p. 173)	- Organizaciones competitivas.
La gestión del talento humano aporta a la estrategia de diferenciación de las organizaciones que pertenecen a entornos dinámicos y exigentes, constituyendo un eje fundamental y un componente de la cadena de valor organizacional.	Chiavenato (2009)	- Diferenciación. - Aporte en la cadena de valor de la organización.
Human resource management, among other things, includes a tendency of explain decisions to the employees and justifying them to the employees, a tendency for permanent increase of the level of employee satisfaction through providing them help in support in conducting their tasks, and in some cases even a tendency to modify managerial decisions that are not well accepted by the employees. <sup>9</sup>	Aziri, Veseli & Ibraimi (2013) (p.1039)	- Satisfacción del empleado.

Elaboración propia.

<sup>9</sup> Traducción libre: “La administración de Recursos Humanos y sus derivados, incluye una tendencia de sustento de decisiones para los empleados, además de justificar dichas decisiones, una tendencia de incremento del nivel de satisfacción del empleado dándoles ayuda y un soporte que los conduzca en sus funciones y en algunos casos siendo tendencia para modificar las decisiones de gestión que no son aceptadas por los empleados”.

En base a lo presentado se puede indicar que gestionar el talento humano es desarrollar una serie de estrategias que permitan potenciar los aspectos importantes del colaborador en búsqueda de resultados óptimos para la empresa de manera específica a cada realidad organizacional.

## **2.1.2. Las características de la gestión del talento humano**

### **2.1.2.1. Los objetivos de la gestión del talento humano**

En las organizaciones, existen factores internos y externos que se encuentran involucrados en el desarrollo de la gestión del talento humano, los cuales deben ser considerados cuidadosamente.

De acuerdo a Dolan, Valle y López (2009), citados en Prieto (2013), consideran que las influencias internas son la alta dirección, la estrategia, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño de la organización. En el caso de las influencias externas tenemos la economía, la competencia internacional, la legislación y el ambiente social. Estos puntos así como la interacción de ellos son vitales para poder generar diversas acciones referentes a la gestión del talento humano.

En la actualidad se perciben a las organizaciones como organismos sociales en donde el trabajador es el recurso más importante. Debido a este cambio en la visión de las mismas existen diversos factores que influyen en el recurso humano, como el volumen de producción, los cambios tecnológicos, las condiciones de la oferta y la demanda y los parámetros de la carrera.

En consecuencia, el objetivo general de la gestión del talento humano para Prieto (2013), es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo, y las personas con la finalidad de desplegar todo el potencial del ser humano logrando la máxima productividad en un entorno óptimo.

Es importante entender que las organizaciones dependen de las personas para desarrollar todas las actividades y destacarse de las demás, con ese fin los objetivos específicos de la gestión del talento humano de acuerdo a Prieto (2013), son los siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar su misión, visión y objetivos.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Capacitar y motivar al personal.
- Buscar la autorrealización de los trabajadores.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Adicionalmente al realizar una eficiente gestión del recurso humano de acuerdo a Dolan, Valle y López (2009), sostiene que: “Los objetivos a corto plazo son de dos tipos: objetivos explícitos e implícitos” (p.8), tal como se detalla a continuación:

Objetivos explícitos;

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Objetivos implícitos;

- Productividad
- Calidad de vida en el trabajo a través de un control personal y sobre las contribuciones a la organización.
- Cumplimiento de la normativa.

### **2.1.2.2. Enfoques de la gestión del talento humano**

Los enfoques de la gestión del talento humano deben ser desarrollados a la medida de la organización, por ello Cerna (2006), citado en Pardo y Porras (2011), explica tres enfoques importantes en la gestión del talento humano, los cuales se interrelacionan entre si y son:

- El enfoque del talento humano: Es importante tener en cuenta las necesidades humanas en el proceso de cumplir con los objetivos organizacionales, el trabajo es considerado como una actividad trascendente.
- El enfoque administrativo: La correcta administración del talento humano es responsabilidad de la gerencia el cual es asesorado por el departamento de talento humano a través del conocimiento especializado.

- El enfoque proactivo: Se busca la creación y aplicación de estrategias organizacionales que satisfagan los desafíos actuales (p. 172).

Luego de expuesto lo anterior podemos indicar que cada organización desarrolla de manera conveniente las interacciones de estos enfoques con la finalidad de cumplir con los objetivos empresariales de manera eficiente y eficaz.

Adicionalmente en la empresa esta gestión del talento humano y su relación con las transformaciones organizacionales genera diversos tipos de cambios culturales de acuerdo a Allen (2012), los cuales podemos definir de la siguiente manera.

- De arriba abajo; el cual es conducido por la organización y baja con efecto cascada, está relacionado con la capacitación, el entrenamiento, los sistemas de compensación y la comunicación.
- De lado a lado; está basado en el rediseño y la mejora de procesos, se centran en la automatización y normalmente es desarrollado por personal externo a la empresa.
- De abajo a arriba; es aquel que se basa en el enfoque por competencias, el cambio cultural se traduce en acciones para los trabajadores (p.12).

Cada empresa aplica el cambio a su medida y de acuerdo a su estrategia organizacional lo que genera que no exista una solución única.

### **2.1.2.3. Modelos de la gestión del talento humano**

Para poder explicar este apartado es importante citar a Calderón (2008), citado en Pardo y Porras (2011), quien indica que existen diversos: “Modelos actuales de la gestión del talento humano” (p. 177), tales como:

- Modelo de proyección organizacional; permiten definir las políticas y objetivos de la organización dando respuesta a diversos problemas, analiza el mercado y las capacidades de la empresa.
- Modelo de gestión del cambio; propicia la implementación de programas y procedimientos que optimicen los diversos procesos e integren las estrategias, la gente, la cultura y la política.

- Modelo de liderazgo de las personas; busca desarrollar el estilo de dirección en la organización a través de la formación de directivos y utilizando políticas de reconocimiento.
- Modelo de la gestión de la calidad; a través de interiorizar las prácticas de alto rendimiento y mejorar los procesos de manera continua con creatividad e innovación se busca propiciar una cultura de la calidad en las organizaciones. Según Genesi y Suarez (2010); la gestión de la calidad debe utilizar herramientas prácticas para la acción que se vuelquen de lo retórico a lo práctico aplicados a los procesos de la organización, solucionando problemas y aplicando diversas técnicas como el benchmarking, el empowerment, el coaching, la inteligencia emocional, etc.
- Modelo de productividad; considera la formación y motivación del talento humano que propicia la eficiencia, reduce costos y optimiza los resultados.
- Modelo de generación de valor para la empresa; integra la proyección organizacional, la gestión del cambio, el liderazgo de las personas, la responsabilidad social convirtiendo a la gestión del talento humano en la empresa como un staff organizacional.
- Modelo de la gestión del talento humano por competencias; es importante trabajar en función de las competencias que requiere un puesto de trabajo, con ellas se busca alcanzar un desempeño óptimo o superior sin dejar de lado el conocimiento en los temas en los que el trabajador se desempeña.

Estas competencias son una base para el desarrollo del talento humano y de acuerdo a Allen (2012), pueden clasificarse en doce competencias las cuales son; liderazgo, comunicación, dirección de equipos, empresarial, ética, prudencia, justicia, temple, adaptabilidad al cambio, innovación, cosmopolitismo y desarrollo de las personas.

Es importante indicar que no todas ellas aplican para todos los puestos de trabajo ni para todas las personas de la misma manera y es importante contextualizarlas en torno a la organización. Si bien es cierto las personas desarrollan estas competencias a través de un proceso natural, cuando este no es suficiente la organización tiene la labor de definir caminos para que los trabajadores logren estos objetivos.

Sin embargo Mejía, Bravo y Montoya (2013), manifiestan que las competencias son consideradas como: “Un conjunto de habilidades, saberes, técnicas, formas de pensamiento; que le permiten al empleado desarrollar un desempeño, este sería el nivel de perfeccionamiento en el cual se encuentra la competencia” (p.7).

El autodesarrollo de competencias forma parte del proceso y de acuerdo a Levy-Leboyer (2000), citado en Allen (2012) existen cuatro cuestiones importantes para determinar el nivel del autodesarrollo de las competencias en los trabajadores y son: el lugar que ocupa el desarrollo de competencias en las actividades de formación, la relación entre la experiencia y el desarrollo de competencias que tiene como base el aprender a aprender, el rol del área de Recursos Humanos y las actividades para el desarrollo de competencias.

Es muy importante entender que el campo educativo es un campo totalmente diferente al empresarial y que si bien es cierto utiliza conceptos de este, la aplicabilidad difiere sustancialmente. Estas diferencias se centran en el tamaño de la organización, la cadena de valor de la misma y el rumbo que la organización desea, lo que no debemos dejar de lado es que en ambos casos, la preocupación por la persona es lo más importante.

Para el caso de la Universidad Corporativa de Intercorp, el modelo utilizado es el modelo de la gestión del talento humano por competencias, lo que permitirá desarrollar estas desde la posición del estudiante-empleado pero sobre todo en la posición del docente-empleado, materia de estudio para el presente trabajo. Este modelo de gestión del talento humano por competencias es el desarrollado en el grupo Intercorp y se basa en que la corporación busca que cada puesto este claramente definido y desarrollado por la persona que contemple las capacidades necesarias para desempeñar dichas funciones.

### **2.1.3. Importancia de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano ha surgido debido a los cambios por los que pasan las sociedades actuales tanto en aspectos tecnológicos, económicos, políticos y sociales, en donde el ser humano es la llave para el logro de los objetivos de la empresa, la sociedad y el país.

El recurso humano es el activo más importante de la organización; siendo la gestión del talento humano un área interdisciplinaria integrada que tiene como

finalidad el éxito de la empresa a través de una mejor calidad de vida para el trabajador, una fuente de motivación, un proceso de apoyo gerencial para manejar las relaciones laborales, fortalecerlas y fidelizar a los trabajadores.

De acuerdo a Pardo y Porrás (2011) sostiene que la gestión del talento humano es importante porque es vista como: “Un conjunto de acciones tendientes a demostrar el nivel de relación causal entre el impacto de diversos programas y políticas de talento humano y los estados financieros de la empresa” (p. 178). Es por ello que considera al talento humano como un socio estratégico de la organización y logra que los empleados se comprometan, empoderen y se identifiquen con esta.

De acuerdo con De Cieri et al. (2007), Schuler & Tarique (2007), citados en Bhatti, Waris & Zaheer, (2011), sostiene que:

Every organization involved in international business is facing several challenges related to human resource practices like global economic development, changing economic patterns, evolution in social life and balance, disturbed work life balance and creation of emotional disturbance and stress, concept of globalization, immigrations creating competition in business world, talent hunt, technology development and easy means of communications<sup>10</sup> (p. 473).

En la actualidad, las empresas deben centrar su preocupación en invertir en las personas que son quienes transforman las organizaciones, la gestión del talento humano a través de los procesos que la conforman trabajan de manera conjunta para lograr los objetivos eficiente y eficazmente; por tanto las personas deben ser vistas como socias estratégicas de la organización para dichos fines.

Este gran cambio donde el ser humano pasa de recurso a socio estratégico de las organizaciones es un aspecto muy importante; de acuerdo a Chiavenato (2009); permite agregar valor a la organización y gerenciar con las personas y no a las personas, es decir involucrarlas en este proceso lo que genera motivación en ellas y aumente su sentido de pertenencia con la organización. El capital intelectual es el activo más importante en las organizaciones y la competitividad por mantener y retener al personal es un reto para cada empresa, la gestión del talento humano es la vía para lograr los objetivos y contar con el personal idóneo.

---

<sup>10</sup> Traducción libre: “Cada organización envuelta en el negocio internacional, está encarando varios retos relacionados a las prácticas de los recursos humanos como desarrollo de la economía global, cambios en los patrones de economía, evolución en la vida social, balance de la vida laboral, estrés, concepto de globalización, inmigración creando un mundo de negocios competitivos, caza de talentos, desarrollo tecnológico y maneras fáciles de comunicación”.

Por ello las organizaciones al realizar de manera adecuada la gestión del talento humano son capaces de generar grandes cambios, de acuerdo a Tucker, Kao & Verna, (2005) citado en Oladapo, (2014).

“Organizational strategies and talent management strategies will continue to be driven by workforce trends such as an increasingly global and virtual workforce, different generations working together, longer life expectancies and an empowered and autonomous workforce that have forever changed the workplace”<sup>11</sup>.

De acuerdo a Allen (2012), para generar talento organizativo en las instituciones se deben contar con profesionales con capacidades, compromisos y deseos de puesta en marcha que se desarrollen en un entorno organizacional que cree valor para ellos. Por tanto el rol motivacional es vital y en él se destacan el cumplimiento de las necesidades de logro, poder y pertenencia.

Es por eso que los encargados de la gestión del talento humano deben ser profesionales cada vez más competitivos con conocimiento de la gestión de las empresas, comprensión profunda de los fenómenos económicos, capacidad analítica, liderazgo, innovación y conciencia política.

En conclusión la gestión del talento humano únicamente genera una ventaja competitiva en las organizaciones cuando se lleva a cabo de manera óptima, centrando los esfuerzos de la organización en su activo principal que es el ser humano.

---

<sup>11</sup> Traducción libre: Las estrategias organizacionales y las estrategias de gestión del talento continuarán siendo impulsadas por tendencias tales como sistemas globales y fuerzas de trabajo virtuales, estas diferentes generaciones que trabajan juntas generan una mayor esperanza de vida y el empoderamiento y la autonomía de la fuerza de trabajo las cuales han cambiado para siempre el ambiente de trabajo.

## 2.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano

En el desarrollo de las organizaciones, cada una de ellas plantea diferentes estrategias para poder cumplir con los objetivos de la misma, las cuales varían entre conservadoras y defensivas hasta prospectivas y ofensivas, esto dependerá de cómo es cada organización (misión), sus planes estratégicos y hacia dónde va (visión). Los procesos de la gestión del talento humano son vitales para la aplicación de estas estrategias y constituyen una línea de acción para la organización.

En el presente gráfico se muestran seis procesos claramente definidos referentes a la gestión del talento humano en las organizaciones. Debemos resaltar que el diseño de cargos es transversal a todas las etapas ya que se encuentra plasmada desde la admisión de personas hasta la evaluación del desempeño, siendo necesario el poder delimitar claramente las funciones de cada puesto, las responsabilidades, la línea de mando, la compensación del mismo y la línea de carrera, el poder plasmar ello en un documento es vital para tener un marco de acción definido para el trabajador.

En base a ello cada organización aplica estos procesos de manera eficiente de acuerdo a su contexto y se proyecta a afrontar los diversos desafíos de la gestión del talento humano de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Figura 4. Los procesos de la gestión del talento humano.



Elaboración propia.

Los procesos de la gestión del talento humano de acuerdo a Chiavenato (2009); son:

- a. *Admisión de personas*: Es el inicio de la gestión del talento humano y tiene como objetivo adecuar lo que busca la organización a través del requerimiento del puesto y lo que ofrecen las personas en el mercado laboral. Es importante indicar que en la actualidad el ser humano también tiene requerimientos hacia las organizaciones lo cual vuelve este punto en un proceso de negociación, este espacio se denomina mercado laboral. En la actualidad existe un cambio en las tendencias del mercado a través de la reducción del nivel de empleo industrial por el uso de la tecnología, la sofisticación gradual del empleo y la innovación y creatividad que aportan a la gestión del conocimiento.

El reclutamiento permite atraer candidatos a la organización puede ser interno en el cual aplican los candidatos que trabajan en la organización que buscan ascensos y transferencias. Este tipo de reclutamiento permite aprovechar el potencial humano, motiva, acorta el proceso de inducción, aprovecha la

identificación del personal con la cultura institucional, sirve como incentivos entre otros pero puede truncar la creatividad. En el caso del reclutamiento externo se busca atraer al mejor talento de otras organizaciones con el fin de introducir nuevas ideas y habilidades, aumentar el capital intelectual y renovar a la organización, claro está en este proceso se puede afectar la motivación de los empleados actuales, genera mayor costo, el proceso de inducción necesita mayor tiempo. Las formas más utilizadas de reclutamiento son los avisos en el periódico y las revistas especializadas y las agencias de reclutamiento.

Luego del reclutamiento el siguiente paso es la selección que busca elegir, clasificar, y decidir entre varios candidatos; es un proceso de comparación entre los requisitos del cargo y las características de los candidatos. Este paso posee varias etapas o fases secuenciales por las que atraviesan los candidatos con el fin de elegir al óptimo. Para ello es vital recoger información sobre el cargo a través de un análisis del mismo donde se delimiten las actividades, capacidades y responsabilidades. Las técnicas de selección varían por ende según el puesto y de acuerdo a Chiavenato (2009) se dividen en cinco categorías; entrevista, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Los exámenes médicos y el análisis y la decisión final cierran este proceso que tiene como resultado la elección de la persona adecuada.

- b. *Aplicación de personas*: Permite a las empresas acercarse a los trabajadores a través de la orientación de las mismas mediante actividades organizativas y mediante el conocimiento e internalización de la cultura organizacional. Esta cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, costumbres e ideas que posee la organización. Está compuesta por los artefactos que son los elementos concretos que uno puede ver en la organización, los valores compartidos y los presupuestos básicos que es el nivel más íntimo de la empresa (Chiavenato, 2009). En esta etapa se busca la sociabilización del individuo a través de los programas de integración formal o informal, de manera individual o colectiva, estandarizados o a medida del trabajador, de manera serial o aleatoria y que permitan reforzar la elección y confirmar determinados aspectos o eliminarlos.

Los principales elementos en los que se debe centrar el programa de sociabilización de acuerdo a Chiavenato (2009) son los asuntos organizacionales, los beneficios que ofrece la institución, las relaciones entre los miembros de la misma y los deberes y responsabilidades con el puesto de trabajo y con la institución. Esta etapa tiene como beneficios el reducir la ansiedad, la rotación del personal y permitir que el trabajador tenga claro su lugar en la organización.

- c. *Compensación de personas:* Es importante que el trabajador reciba una compensación justa por el trabajo realizado en la organización pero es complicado determinar que es justo para cada uno de ellos, por lo que se deben fijar estándares de compensación. Un componente importante es la remuneración la cual de acuerdo a Chiavenato (2009) tiene tres componentes importantes la remuneración básica que se considera como remuneración directa e incluye el salario, los incentivos salariales que son los programas que buscan recompensar a los empleados por el buen desempeño y los beneficios que se denominan remuneración indirecta e incluyen vacaciones, seguro de vida, comedor, subsidios, transporte, etc. La remuneración por tanto es un motivador para el trabajador y debe buscar un equilibrio entre la organización y el mercado (otras organizaciones), se da para cumplir la legislación y se encuentra enmarcada en la misma, buscando un trato justo e igualitario para todos los trabajadores.

La administración de salarios es de acuerdo a Chiavenato (2009), nos señala que: “El conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”. (p. 290).

Es importante citar en este punto los programas de incentivos, de acuerdo a Mankeliunas (1987), citado en Mendoza del Solar (2008) señala que: “Un incentivo es un objeto o condición externa al sujeto, capaz de satisfacer una necesidad y que tiende a producir el comportamiento para lograr el propósito o condición” (p.4).

Los incentivos de acuerdo a Vegas y Umansky (2005); pueden tener índole pecuniaria (monetaria) como los diferenciales de sueldo, los bonos y otros beneficios económicos y los beneficios no pecuniarios o de índole interna

como el reconocimiento y prestigio, la estabilidad laboral, el desarrollo profesional, la infraestructura y materiales adecuados, el dominio, la responsabilidad ante el cliente y los beneficios no salariales como el seguro de salud.

- d. *Desarrollo de personas:* Para Chiavenato (2009); el aportar en el desarrollo de las personas permite que estas sean eficaces e incluyen tres estados que se relacionan; el entrenamiento, el desarrollo de la persona y el de la organización.

A través del entrenamiento se puede transmitir información para incrementar el conocimiento, las habilidades, las actitudes y los conceptos elevando el nivel de abstracción, es decir, generando un pensamiento crítico. Para ello es necesario realizar programas de entrenamiento que diagnostiquen las necesidades de la organización, diseñen, implementen y evalúen los resultados.

En el caso del desarrollo de personas, existen diversos métodos como la rotación de cargos, las posiciones de asesoría, el aprendizaje práctico, la asignación a proyectos, la participación en cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y los centros de desarrollo internos, entre otros. La dificultad surge en cómo hacer entender al trabajador la importancia del desarrollo, como propiciar que salga del estatus quo y no que sienta que la organización desea deshacerse de él. Los planes y desarrollo de carreras por tanto son vitales para el trabajador, tener claro cuál es el futuro que tiene dentro de la institución y que debe hacer para alcanzarlo.

Para el desarrollo de las organizaciones, se necesita tener información sobre la organización que permita realizar un correcto diagnóstico de las necesidades de la misma para realizar una correcta intervención que modifique la situación actual involucrando al recurso humano y que sea reforzado mediante la retroalimentación.

- e. *Mantenimiento de personas:* Esta etapa o proceso es bastante complejo e incluye las nuevas tendencias que han surgido en base a la gestión del talento humano. Entre ellas podemos destacar la preocupación de las empresas por la higiene, seguridad y calidad de vida de los trabajadores.

La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N°29783 (2012) menciona que cada empresa, institución u organización debe velar por el bienestar de sus trabajadores y para ello debe brindarles las mejores condiciones para que pueda desenvolverse exitosamente en su trabajo, además de satisfacer aquellas necesidades que surjan en el proceso laboral.

Para las empresas es importante el identificar y controlar cualquier riesgo generado en el ámbito laboral, promover que el trabajo se dé en condiciones ambientalmente favorables y seguras y facilitar el desarrollo de una vida socio económicamente productivo y sostenible del trabajador (Betancourt, 1999).

De acuerdo a Chiavenato (2009); la higiene en el trabajo se relaciona a cumplir las condiciones ambientales y de bienestar en el trabajo que contribuyan a garantizar la salud física y mental del empleado; entre ellas están el ambiente físico adecuado (iluminación, ventilación, temperatura, ruidos), el ambiente psicológico (relaciones humanas, motivación, estrés), la ergonomía (máquinas y equipos adecuados, instalaciones, herramientas), salud ocupacional (eliminación de toxinas, elementos químicos y biológicos).

Otro aspecto básico en el mantenimiento de las personas es la preocupación por la correcta gestión del banco de datos de los trabajadores que cuenta con la información importante del recurso humano de la organización. Esto se lleva a cabo a través del monitoreo de las personas basados en la cultura de la organización. Este banco de datos permite almacenar, acumular y codificar la información con el fin de utilizarla de manera productiva para el beneficio de la empresa lo que reduce costos y aporta como soporte en la toma de decisiones.

- f. *Evaluación de personas*: Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los trabajadores, es importante que cada una diseñe de acuerdo a las necesidades como medir, evaluar los resultados y controlar los aspectos críticos del trabajador y de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2009) la evaluación de desempeño “es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” (p. 217). Es importante recalcar que esta evaluación depende de diversos factores, es situacional, varía de una persona a otra ya que depende de sus

capacidades y habilidades y es la base para desarrollar planes de acción y mejora. En la actualidad existen puntos débiles de la evaluación entre los que se encuentran el percibirla como un resultado positivo o negativo que deviene en una recompensa o castigo y la falta de una evaluación crítica y contextualizada. Es importante que la retroalimentación producto de la evaluación de desempeño proporcione lineamientos para el trabajador con el fin de buscar su óptimo desempeño y que sea aplicable a la realidad de la organización. Existen diversos métodos para realizar la evaluación pero el más completo es la evaluación 360 la que nos permite realizar una evaluación circular y donde participan todas las personas que tienen relación con el trabajador, si bien es cierto demora una mayor cantidad de tiempo y es más costosa permite recoger diversos puntos de vista del trabajador. Adicional a este modelo tenemos la autoevaluación, la evaluación del equipo de trabajo, la evaluación del jefe inmediato, la evaluación hacia arriba, la evaluación del departamento de recursos humanos y la comisión de evaluación de desempeño entre otros. Los instrumentos que utilizan las organizaciones para la evaluación varían y van desde los tradicionales hasta las nuevas tendencias que incluyen indicadores sistémicos ligados al evaluado, al evaluador y a la perspectiva a evaluar, son contextualizados y se relacionan tanto al proceso como a las expectativas del puesto.

Es importante de acuerdo a Chiavenato (2009) considerar algunas características de los procesos de evaluación de desempeño como el ser constante, con pocas categorías a evaluar, con objetivos claros y explícitos y que busquen reducir la complejidad. Esto se da con el fin de poder aplicar los resultados para los procesos de admisión a través del reclutamiento interno, procesos de aplicación, procesos de compensación, procesos de desarrollo y procesos de mantenimiento que propicien el desarrollo de las potencialidades del trabajador.

En el caso de las organizaciones educativas podemos citar a Tejedor (2012), quien indica que la evaluación de desempeño es el proceso de evaluación orientado a medir la calidad de la enseñanza que contribuya con la mejora de la misma y promueva la innovación metodológica. Por tanto la evaluación del desempeño, busca reflexionar acerca del qué se hace, cómo se hace y en

qué medida se satisface las expectativas y aspiraciones de los usuarios del producto o servicio educativo que se presta (Díaz, 2013).

- g. *Desarrollo de cargos*: Es un tema transversal a los seis puntos anteriores ya que puede ser modificado si se varía alguna condición del puesto o si se agregan o cancelan funciones del mismo. El desarrollo de cargos es la forma en la que los puestos individuales se combinan posteriormente para formar unidades, departamentos y luego la organización de una manera ordenada. (Chiavenato, 2007)

De acuerdo a Chiavenato (2007) para poder diseñar un cargo es importante tener en consideración cuatro aspectos fundamentales (p.204):

- ✓ El conjunto de tareas u obligaciones que se deben desempeñar es decir el contenido del puesto.
- ✓ La forma como deben desempeñarse dichas tareas, es decir los métodos y procedimientos de trabajo.
- ✓ La línea de responsabilidad, es decir a quien se debe reportar.
- ✓ Las relaciones existentes con los subordinados.

Adicionalmente a ello es importante poder indicar las características de la persona que debe ocupar dicho puesto, tanto las habilidades técnicas y específicas como las capacidades y habilidades interpersonales.

Cabe resaltar que el enriquecimiento del puesto debe ser vital en todas las organizaciones, las cuales deben ser capaces de adecuar permanentemente el puesto al crecimiento profesional de su ocupante incrementando sus desafíos y objetivos. Esto generara un enfoque motivacional del mismo que genera la satisfacción de los empleados y a su vez de acuerdo a Chiavenato (2007), genera las siguientes tres dimensiones:

- ✓ La percepción del significado; que es el grado en el que el empleado percibe su trabajo como valioso o que contribuye con la organización.
- ✓ La percepción de la responsabilidad; la profundidad con la que el empleado se siente responsable y relacionado a los resultados.
- ✓ El conocimiento de los resultados; la compensación que recibe el empleado por lo realizado.

Por tanto es vital realizar un correcto desarrollo de cargos y adicionalmente realizar un control periódico de los mismos que permita enriquecer el puesto y al empleado.

### **2.3. Desafíos de la gestión del talento humano en el sector educativo**

En la actualidad es deber de las organizaciones en especial de las organizaciones educativas replantear las acciones que se desarrollan actualmente en materia de gestión del talento humano con la finalidad de incluir procesos emergentes, basados en la transformación y cambio organizacional. Este cambio debe ser basado en las personas y en el papel que estas cumplen para la organización y como desde su posición pueden agregar valor a la empresa.

De acuerdo a Mathis & Jackson (2010), citado en Aziri, Veseli & Ibraimi (2013), es importante resaltar que: “Knowledge management is a conscious effort to get the right knowledge to the right people at the right time so that it can be shared and put into action”<sup>12</sup> (p.1040). Es por ello que para responder a los desafíos actuales, la educación debe cambiar su filosofía de gestión y su aporte al entorno a través de la responsabilidad social y su preocupación por el resto del mundo.

Según Drucker (1989), citado en Allen (2012), nos indica que: “La sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender” (p. 67). Por tanto uno de los desafíos actuales son las organizaciones que aprenden; de acuerdo a Genesi y Suarez (2010) estas organizaciones son expertas en cinco aspectos básicos entre los que se encuentran; la resolución sistémica de problemas, la experimentación de nuevos enfoques, el aprovechamiento de su propia experiencia así como del pasado para aprender, el aprender de las experiencias y prácticas más apropiadas de otras organizaciones y finalmente el transmitir el conocimiento. Por ello es necesario que los trabajadores rompan sus paradigmas y que las organizaciones educativas busquen gestionar el talento humano con el fin de generar aprendizaje individual y colectivo en el personal.

Es importante resaltar a las organizaciones inteligentes que de acuerdo a Peter Sengue (2004), citado en Allen (2012) son aquellas en las que todos los

---

<sup>12</sup> Traducción libre: “La administración del conocimiento es un constante esfuerzo para conseguir el conocimiento correcto para las personas correctas y en el momento correcto para ser compartido y puesto en acción”.

miembros son aprendices es decir aprovechan la capacidad y el entusiasmo de cada uno.

La gestión del talento docente es también un gran reto que demanda el desarrollo de las competencias básicas y específicas; entre las básicas se busca la identidad profesional, la comunicación y la capacidad indagadora. Entre las competencias específicas tenemos la capacidad para interpretar y seleccionar la información, la capacidad para estructurar, la organización y la capacidad para saber orientar comprendiendo que cada estudiante es un ser libre, inteligente y único. (Cardona, 2011).

Otro desafío importante que surge de la gestión del talento humano en las organizaciones y en especial en las organizaciones educativas es la retención del conocimiento; en la actualidad, aún existen muchas organizaciones educativas que no tienen una forma de sistematizar las buenas prácticas de enseñanza, en algunos casos no se cuenta con manuales de procedimientos y funciones o están desactualizados lo que no aporta para la administración del conocimiento. De acuerdo a Allen (2012), las organizaciones deben utilizar las TIC como herramientas para la creación de medios de almacenamiento, como repositorios; así como para la selección, y actualización de la información.

Es un desafío poder retener al personal capacitado y que se ha desarrollado en la institución, pero ello es diferente a mantenerlo en la institución realizando las mismas funciones durante toda su permanencia, las instituciones educativas no cuentan en la mayoría de los casos con líneas de carrera para los trabajadores lo cual constituye un obstáculo adicional para la gestión del talento humano. Es importante para mantener al personal motivado y comprometido con la organización el proponerle nuevos retos que lo desafíen y lo cuestionen.

Guerra (2008), sostiene que: “Se está desaprovechando la escuela como espacio formativo o “comunidad de aprendizaje”, debiéndose promover actividades que promuevan el auto-perfeccionamiento, el perfeccionamiento entre pares o el trabajo de apoyo en el aula” (p.9).

Otro desafío importante es el uso correcto de la tecnología como medio para alcanzar los objetivos organizacionales de la gestión del talento humano y no como fin. Por ejemplo el uso de las TIC para el entrenamiento de los docentes; generando técnicas de entrenamiento en cuanto a su uso, orientándose a los

contenidos mediante conferencias virtuales u orientadas al proceso mediante la sensibilización de grupos a través de simulaciones y estudios de casos.

En base a lo expuesto, las Universidades Corporativas surgen como un desafío para las organizaciones, siendo vistas como herramientas para la gestión del talento humano que permiten en su interior llevar a cabo las diversas etapas de dicha gestión y crear una ventaja competitiva. Si bien es cierto en el mundo existe una mayor receptividad por parte de las empresas en la aplicación de esta estrategia corporativa en el Perú aun es insipiente, por ello se convierte en objeto de estudio del presente documento.



## SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

### CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. Principios de la ética de la Investigación

La preocupación por el bienestar y el respeto a los derechos de los seres humanos es actualmente muy importante. Por tanto las investigaciones que utilizan la participación de seres humanos en la cual se supone acceso a la información y en donde la identidad y la privacidad de los mismos pueden ser identificadas son actualmente revisadas cuidadosamente con la finalidad de cumplir con los principios éticos necesarios.

En la presente investigación la aplicación del cuestionario es parte de este tipo de investigaciones debido a la participación de seres humanos, la cual debe ser de manera voluntaria y con conocimiento del tema para el que está emitiendo su opinión. Por ende se adjunta en anexos una carta de la UCIC en la que permite el uso del nombre de la Institución en la tesis debido a que no se ha mantenido el anonimato de la misma.

En el presente trabajo se cumplen con los principios éticos de la investigación citados en el Reglamento y Manual de Procedimientos del Comité de Ética para la investigación con seres humanos y animales (2011) que son:

De acuerdo al Art. 8 el respeto por las personas, el cual en el ámbito de las investigaciones en las cuales se trabaja con sujetos humanos, este respeto no solamente implicará que las personas que son sujetos de estudio. La beneficencia no maleficencia reflejada en el Art. 9; la responsabilidad de acuerdo al Art. 10; la integridad científica en el Art. 11 y la justicia que en el Art. 10.

En el Reglamento y Manual de Procedimientos del Comité de Ética para la investigación con seres humanos y animales (2011); de acuerdo al Artículo 2.2; Sobre las responsabilidades del Investigador es importante conocer cómo se desarrollan los artículos 30-35, en donde se condensa qué es lo que debemos hacer como investigadores para cumplir con nuestra labor. En primer lugar respetar los principios éticos y los procedimientos del Comité; implementar los

mecanismos de protección apropiados, asumir el diseño, la planificación, la ejecución y la comunicación de los resultados de las investigaciones.

Además debemos proporcionar a los participantes información sobre los objetivos, naturaleza de la investigación, los usos que se le dará a la información recogida, así como los riesgos, beneficios y dudas que el participante tenga. Por ello en la elaboración del cuestionario para el presente trabajo se inicia con un Protocolo de Consentimiento Informado para Participantes, en el que se les brinda una breve información del estudio así como se les solicita sus datos y firma para indicar que se encuentran de acuerdo y que están llenando libremente el instrumento.

Este documento refrenda la postura que no se debe engañar a los participantes y respetar la libertad y autonomía de los mismos, es importante indicarles que tienen la libertad de no realizar el estudio si no lo desean o detenerlo si ya no pretenden continuar con él. En el presente trabajo 9 personas en total no desearon participar del estudio, 4 de ellas no quisieron recibir el cuestionario y 5 de ellas luego de haberlo recibido lo regresaron sin completarlo indicando que no se sentían identificadas o en la capacidad de responder.

Para contactar a los participantes en primera instancia se les envió un mensaje interno solicitando su anexo, luego se procedió a llamar al número indicado, explicando los objetivos, usos y alcances de la investigación, de aceptar la misma se les envió un correo electrónico con la explicación por escrito y el cuestionario completo con el Protocolo de Consentimiento Informado para Participantes. Se les solicitó vía telefónica y se reiteró por correo que imprimaran el documento y lo firmaran y cuando lo completaran se comunicaran conmigo indicando su ubicación física y horario de recojo; así mismo se les indicó que podían realizar cualquier consulta por chat, correo o vía telefónica de no quedarles algo claro. Esto se realizó y se aplicó tanto para el piloto como para la aplicación del cuestionario a la muestra.

### **3.2. Enfoque metodológico, tipo y nivel de la investigación**

El presente estudio tiene un nivel de investigación descriptivo debido a que permite exponer y determinar situaciones y eventos así como especificar las características importantes de las personas o grupos en estudio (Díaz y Sime, 2009). Por ende este estudio descriptivo busca obtener información del docente –

empleado de Interbank referente a la gestión del talento humano y como se desarrolla esta en UCIC para el bienio 2013-2014. Según Cerda (1998), citado por Bernal (2006), sostiene que: “Las funciones principales de la investigación descriptiva son la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” (p. 113).

El enfoque es de carácter cuantitativo debido a que utiliza un conjunto de procesos de manera secuencial y probatoria, además de acotar la información y tener un foco para la misma. En el estudio se busca utilizar la recolección y el análisis de datos, basarse en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer diversos patrones de comportamiento y probar teorías. Es importante considerar que de acuerdo a Fernández y Díaz (2002); los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de la población se puede hacer inferencias de esta con seguridad y precisión definida.

El método utilizado para el recojo de la información es el método de encuestas; esta técnica nos permite utilizar un conjunto de procedimientos estandarizados y aplicarlos a una muestra representativa, una población o un universo el cual se busca investigar, describir o predecir determinadas características. (Casas, Repullo y Donado, 2003).

Cabe resaltar, que de acuerdo a Aduato (1997), la encuesta que puede ser aplicada a nivel presencial o a distancia es la técnica más conocida por su amplia difusión y alcance; para la presente investigación el método de encuesta será realizado de manera presencial con la finalidad de poder obtener mayor cantidad de participantes.

El instrumento a utilizar por ende es el cuestionario que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), manifiestan que: “Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 310). Estas preguntas permitieron que los encuestados pudieran brindar sus opiniones referentes al tema propuesto y conocer sus percepciones.

Se ha procedido a crear y validar un cuestionario semiestructurado es decir con preguntas cerradas y abiertas; las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta y las preguntas abiertas son aquellas que no delimitan la respuesta por lo que es más complicada la categorización en la investigación

se utilizaron básicamente para recolectar sugerencias y aportes de los docentes – empleados.

El cuestionario se construyó teniendo en cuenta el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos y las variables los cuales se encuentran alineados entre sí. En total se formularon 19 preguntas, 14 preguntas cerradas que responden a las dos variables planteadas y 5 preguntas abiertas que responden a las sugerencias de los docentes-empleados de UCIC.

Se utilizó la escala de Likert que ha sido aplicada desde 1932, la cual utiliza una serie de frases seleccionadas con diversos grados de acuerdo y desacuerdo. Según Ospina, Sandoval, Aristizábal y Ramírez (2005), dicha escala es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, la cual ha sido inspirada en la teoría factorial de Charles Spearman

### **3.3. Objetivos, variables y subvariables**

#### **3.3.1. Tema y Problema**

El tema de la presente investigación es la Gestión del conocimiento en el campo educativo, la línea de la investigación es la Gestión del conocimiento y su aplicación en el contexto de la educación y el título de la investigación es el “Desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp”. Con la finalidad de desarrollar dicho tema se proceden a delimitar el objetivo general y los objetivos específicos.

Por ello se debe presentar de manera inicial la pregunta de investigación la cual es la guía en el desarrollo del trabajo.

Pregunta de Investigación: ¿Cuáles son las opiniones de los docentes-empleados de Interbank sobre la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC), en el bienio 2013-2014?

#### **3.3.2. Objetivos**

Objetivo General:

Analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank en el bienio 2013-2014 referentes a la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC).

Objetivos Específicos:

- Analizar las opiniones del docente-empleado acerca del desarrollo de la gestión del talento humano en UCIC.
- Analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank referentes a los procesos de la gestión del talento humano en la UCIC.
- Analizar las sugerencias del docente-empleado de la UCIC para la gestión del talento humano de la institución.

### **3.3.3. Variables y Sub variables**

Para la presente investigación existen dos variables, el desarrollo de la gestión del talento humano que responde al primer objetivo y los procesos de la gestión del talento humano que responden al segundo objetivo. El tercer objetivo se ha considerado de manera individual pero responde a los aportes que presentan los involucrados referentes a los dos puntos anteriores.

Es importante para fines del presente estudio indicar cuales son las variables y sub variables en base a las que se desarrollara el cuestionario, las cuales se encuentran en la matriz de coherencia vista en Anexos.

## **3.4. Diseño y validación**

### **3.4.1. Población y muestra**

Es importante conocer que el universo de esta investigación son los docentes-empleados de la UCIC en el bienio 2013-2014 que corresponden a un total de 628 docentes y pertenecen a las 16 empresas del grupo InterCorp.

Luego es necesario delimitar la población, la cual de acuerdo a Casas, Repullo & Donado (2003); es el conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas características y pertenecen al fenómeno de estudio. Esta población es de 115 docentes-empleados que corresponden únicamente a Interbank y para fines de la presente investigación representan también la muestra en el bienio 2013-2014.

### **3.4.2. Validación del cuestionario**

Para la validación del cuestionario se llevaron a cabo dos procedimientos en primer lugar un Juicio Experto y luego de ello un piloto en el que participaron 31 docentes-empleados de los 115; los participantes fueron escogidos por

muestreo probabilístico al azar simple en el cual cada persona de la lista tenía la misma opción de ser elegida.

Juicio de Experto:

Luego de desarrollar el cuestionario se procedió a validar el mismo, a través del juicio de experto, en esta actividad participaron tres docentes de reconocida trayectoria de la Maestría en Educación. Para llevar a cabo dicho procedimiento se les procedió a entregar el cuestionario con la Carta de solicitud para el experto y la Hoja de evaluación, los cuales se encuentran en el anexo.

La finalidad es medir la coherencia, relevancia, claridad y calidad de los ítems por los evaluadores. Los alcances recibidos se centraban tanto en aspectos de forma referentes a la redacción de las preguntas, los cuales fueron corregidos; como en aspectos de fondo referentes a la pregunta 14 que finalmente coincidió con el análisis SPSS y por lo cual, fue eliminada del cuestionario ya que no generaba un aporte en relación al tema a tratar.

#### *Prueba Piloto*

Este piloto se generó con la finalidad de poder validar el cuestionario y verificar la confiabilidad del mismo. El cuestionario utilizado para medir la Gestión del Talento Humano en los docentes-empleados de la UCIC, tomo en cuenta a 31 personas que formaron parte de la etapa piloto y fue sometida a un análisis psicométrico para determinar su validez y confiabilidad. En primer lugar, se realizó un análisis de validez utilizando el método de componentes principales en el programa SPSS. Dicho análisis permite asegurarse de que todos los reactivos de la prueba estén midiendo el mismo constructo.

Debido a que la prueba mide una sola dimensión, Gestión del talento, se forzó al programa SPSS a que extrajera solo un factor. Con ello, se obtuvo un KMO de .607, lo cual da un ajuste regular, la prueba de esfericidad de Barlett fue significativa ( $p < .001$ ) y este único factor explicaba el 33.54% de la varianza total. Sin embargo, al evaluar la matriz de componentes, se vio que la pregunta 15, “¿Considera que la UCIC aporta a la retención y fidelización del docente-empleado en Interbank?”, tenía un coeficiente bajo (.185), con lo cual no estaba respondiendo de manera correcta al constructo de Gestión del Talento Humano,

por lo que se decidió eliminarla y volver a realizar el análisis de validez sin el mencionado reactivo.

En el segundo análisis, se obtuvo un KMO de .621, lo cual da un ajuste regular, la prueba de esfericidad de Barlett fue significativa ( $p < .001$ ) y este único factor explicaba el 35.74% de la varianza total, con lo cual se puede concluir que al eliminar el reactivo 15, la validez de la prueba mejoró. Luego de realizar el análisis de validez, se pasó al análisis de confiabilidad utilizando también el programa SPSS. Así, se reporta un coeficiente alpha de Cronbach de 0.85 lo que indica una adecuada consistencia interna y un buen nivel de confiabilidad.

Tabla 4. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	14

Elaboración propia

### 3.4.3. Cuestionario

Luego de realizar el piloto y culminar la validación, la aplicación del cuestionario se realiza a los docentes-empleados restantes que son un total de 84 personas, de las cuales únicamente contestaron 61 que equivalen al 72.61% del total. Del universo restante, 14 personas ya no se encontraban trabajando en Interbank o estaban de vacaciones y 9 personas se negaron a responderlo por falta de tiempo, respetando su decisión y practicando el Principio de Autonomía anteriormente mencionado.

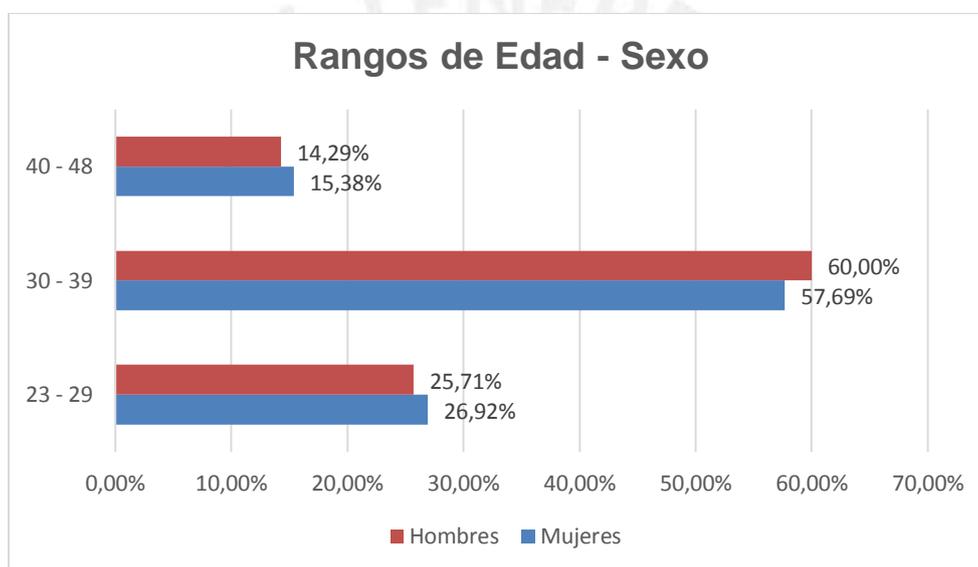
### 3.4.4. Datos generales de los participantes

Para poder obtener los datos generales de los participantes en el cuestionario se formularon cinco preguntas, a continuación se detallan los resultados de las mismas. Los cuestionarios son codificados para mantener la confidencialidad de los participantes.

### Rango de Edad – Hombres y Mujeres:

En referencia al rango de edades y sexo de los participantes se concluyó que los docentes-empleados de UCIC son un 14.76% más hombres que mujeres; a pesar que la población de empleados de Interbank está compuesta por mayor cantidad de mujeres que hombres. La edad de los docentes – empleados de Interbank se concentra entre los 30 y 39 años que representa un 59.02% debido a que en este rango se ha desarrollado mayor experiencia en el lugar de trabajo y las funciones a desarrollar convirtiéndose en expertos en el tema que exponen.

Figura 5. Rango de Edad – Hombres y Mujeres.



Elaboración propia

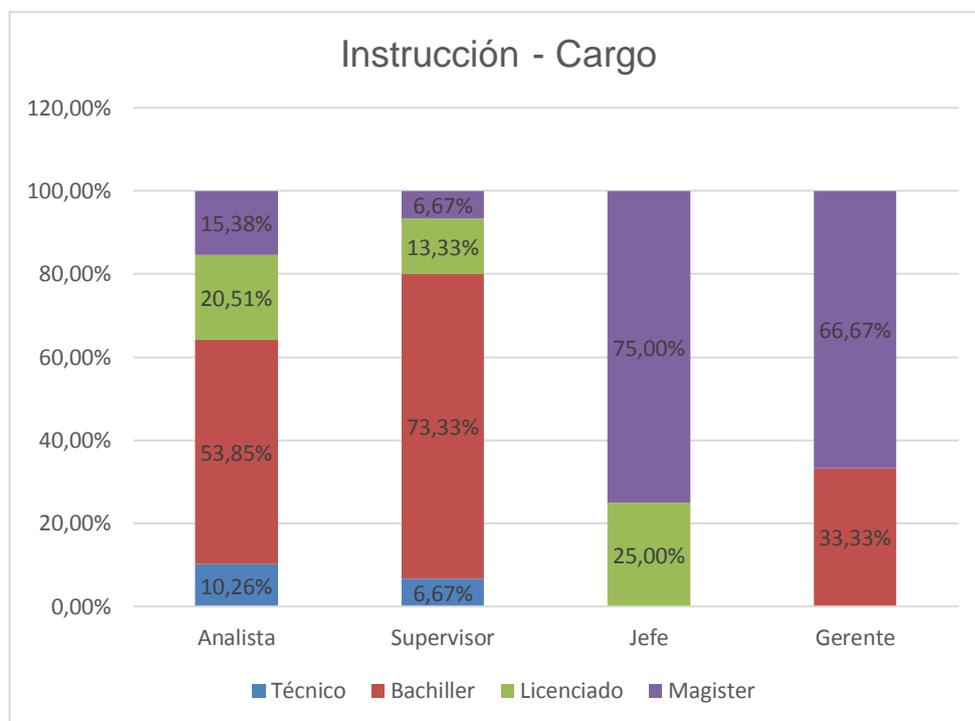
### Relación de Cargo – Instrucción:

Es importante resaltar que los docentes – empleados de Interbank son en su mayoría analistas y supervisores representados en un 88.52%, debido a que son aquellos que tienen un mayor dominio del tema a capacitar porque lo realizan en el día a día. En el caso de los jefes y gerentes ellos dictan temas puntuales relacionados a su experiencia o funcionan como back up de los anteriores por tanto representan únicamente un 11.48%

Adicionalmente podemos indicar que los técnicos todavía se desempeñan como analistas y supervisores, ya que en las antiguas políticas de Interbank y UCIC se valoraba mucho la experiencia y el desarrollo en el cargo. De acuerdo a las actuales políticas de Interbank como se puede apreciar los cargos de Jefatura

y Gerencia aspiran a contar con Maestría, lo cual se está volviendo un requisito para acceder al cargo.

Figura 6. Instrucción – Cargo.

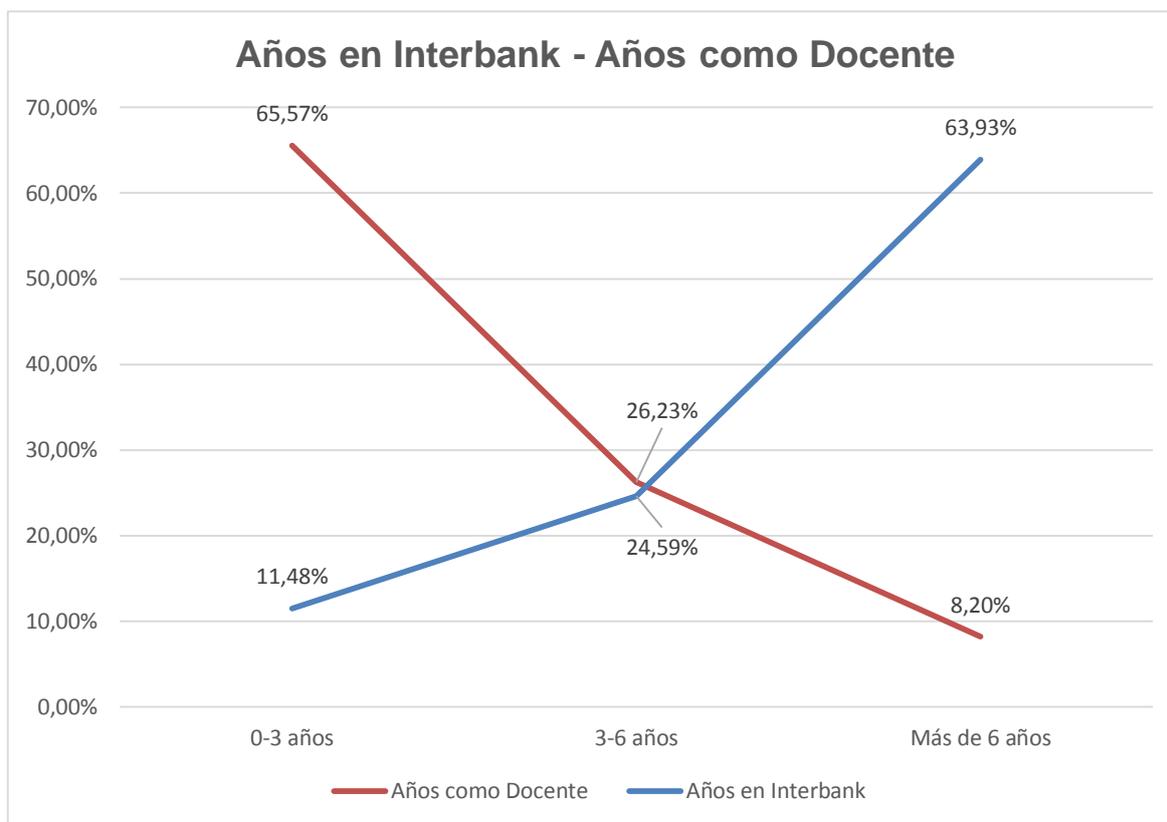


Elaboración propia

### **Años trabajando en Interbank y años como docente en UCIC:**

Al relacionar los años trabajando en Interbank con los años en que los docentes – empleados dictan cursos en UCIC encontramos que el 63.93% de los encuestados tienen más de 6 años en la empresa pero la mayor concentración de años de dictado es de 0-3 abarcando el 65.57% de la muestra que realizó el cuestionario. Esto es una característica importante que demuestra la importancia del conocimiento del puesto en el que se desempeña el docente – empleado para desarrollar de manera más adecuada el dictado ya que le permite acumular mayores experiencias referentes a su tema.

Figura 7. Años Interbank – años docente.



Elaboración propia

### 3.4.5. Relaciones

Considerando las opiniones de los docentes se procedieron a llenar los cuestionarios de manera presencial, los cuales están compuestos por las siguientes variables:

Objetivo 1 – Variable 1- Preguntas F1

- Objetivo: Analizar las opiniones del docente-empleado acerca del desarrollo de la gestión del talento humano en UCIC.
- Variable: El desarrollo de la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa. (F1) Preguntas cerradas.

Objetivo 2 – Variable 2- Preguntas F2

- Objetivo: Analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank referentes a los procesos de la gestión del talento humano en la UCIC.

- Variable: Los procesos de la gestión del talento humano. (F2). Preguntas cerradas.

### Objetivo 3 – Variable 1 y 2- Preguntas F3

- Objetivo: Analizar las sugerencias del docente-empleado de la UCIC para la gestión del talento humano de la institución.
- Sugerencias del docente-empleado para la Universidad Corporativa en relación a las variables 1 y 2. (F3) Preguntas abiertas

Por ello las preguntas se distribuyen de la siguiente manera:



Tabla 5. Variables

<b>Objetivo 1 – Variable 1- Preguntas F1</b>
1. ¿Considera que los valores de Interbank se encuentran alineados a los valores de la UCIC?
2. ¿Usted considera que la UCIC aporta a la autorrealización de los empleados de Interbank?
3. ¿Ha recibido la capacitación necesaria para poder desarrollar la función de docente - empleado en la UCIC?
4. ¿Considera que su labor como docente – empleado en UCIC es apreciada y reconocida?
5. ¿Considera que el servicio que brinda la UCIC a los empleados genera una ventaja competitiva para Interbank?
6. ¿El desempeñarse en UCIC lo ha favorecido en el desarrollo de sus competencias personales y profesionales?
7. ¿Considera que la UCIC gestiona de manera adecuada la base de datos de los empleados con la finalidad de ofrecerle los cursos necesarios para su desarrollo?
<b>Objetivo 2 – Variable 2- Preguntas F2</b>
8. ¿Usted participó en un proceso de selección para ser docente –empleado de UCIC?
9. ¿Se encuentra satisfecho con los incentivos / reconocimiento recibidos por su labor como – docente empleado de Intercorp?
10. ¿Usted recibe retroalimentación referente a su desempeño y aspectos de mejora?
11. ¿Usted se encuentra informado de los aspectos que evalúan en su desempeño?
12. ¿Conoce el perfil del docente –empleado de UCIC?
13. ¿La UCIC adopta programas de bienestar social o brinda algún beneficio adicional al docente – empleado?
14. ¿El desempeñarse como docente – empleado ha contribuido en la línea de carrera que desarrolla dentro de la empresa?
<b>Objetivo 3 – Variable 1 y 2- Preguntas F3</b>
15. ¿Cuáles considera que son las características del docente – empleado de UCIC?
16. ¿Qué acciones considera puede realizar la UCIC con el fin de promover la capacitación en sus docentes?
17. ¿Qué tipo de incentivo considera adecuado recibir por su labor de docente – empleado en UCIC?
18. ¿Cuáles considera que son los medios para promover y difundir las buenas prácticas de la UCIC?
19. ¿Qué acciones sugiere para incrementar la satisfacción laboral en sus docentes – empleados?

Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. Presentación y análisis de los resultados**

Para poder realizar esta investigación, se utilizó el cuestionario propuesto con la finalidad de analizar las opiniones de los docentes-empleados de Interbank para UCIC. El análisis y discusión de los resultados se realizó en base a los 61 encuestados, las preguntas responden a los objetivos propuestos y a las variables y son expresadas en cantidades y porcentajes. Se procede a desarrollar cada una de las preguntas de manera individual y luego a explicar una conclusión de manera global de acuerdo a la variable analizada.

##### **4.1.1. Análisis de las Variables**

Se presentaran tres apartados de acuerdo a la Tabla 5; el desarrollo de la gestión del talento humano, los procesos de la gestión y finalmente los aportes de la universidad corporativa que si bien responde a ambos puntos nos brinda luces referentes a la generación de planes de acción que la empresa podría iniciar para incrementar la satisfacción de los docentes-empleados.

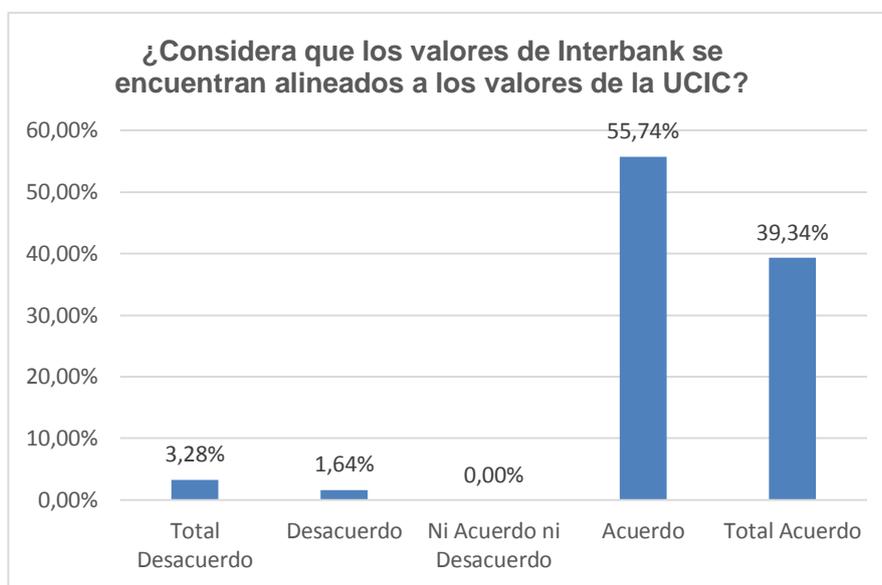
##### **El desarrollo de la gestión del talento humano**

La variable el desarrollo de la gestión del talento humano está compuesta por siete preguntas que buscan analizar las opiniones de los docentes – empleados y responder al primer objetivo referido a desarrollo de la gestión del talento humano en UCIC.

Por tanto, se analizan diversas características de la gestión como los valores, la autorrealización, el reconocimiento y la generación de la ventaja competitiva en la UCIC.

### Pregunta 1: ¿Considera que los valores de Interbank se encuentran alineados a los valores de la UCIC?

Figura 8. Valores de Interbank alineados a valores de la UCIC



Elaboración propia

En la cultura de Intercorp cada empresa tiene definida la misión, visión y los valores que la rigen y se encargan de difundirlo a los empleados a través de diversos medios como; reuniones, intranet, boletines, revistas, etc. Es importante destacar que el 95.08% están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los valores de Interbank se encuentra alineados a los valores de UCIC.

Lo expuesto, se corrobora con la visión de la UCIC (2013), que consiste en “Ser el mejor centro de formación de líderes de Latinoamérica”, la institución está basada en el ser humano y busca ser una comunidad de aprendizaje con el fin de aportar en la creación de un futuro mejor” (p.4).

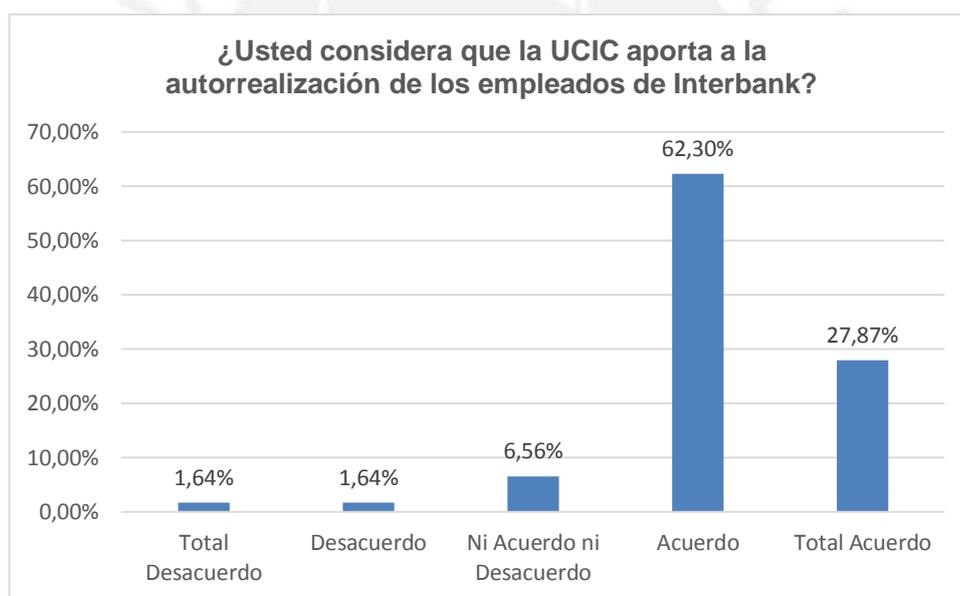
Por ende se confirma lo indicado por Allen (2002), citado en Rubio (2012) quien señala que: “Una entidad educacional consistente en una herramienta estratégica diseñada para asistir a la organización madre en el alcance de su misión, conduciendo actividades que cultivan el aprendizaje individual y organizacional, el conocimiento y la sabiduría” (p. 11). En este caso la misión, la

visión y el aprendizaje organizacional está referida a la cultura de la institución la cual está basada en sus valores.

De otro lado, Viscaya y Uribe (2014), sostienen que existen siete pilares básicos en la Universidad Corporativa siendo esta la manera de propiciar la filosofía de la empresa basada en los valores que se encuentran alineados a la estrategia de la misma. Estos pilares de la Universidad Corporativa se alinean a la gestión del talento la cual de acuerdo a Prieto (2013) tiene como objetivo principal ayudar a la organización a alcanzar su misión, visión y objetivos.

## Pregunta 2: ¿Usted considera que la UCIC aporta a la autorrealización de los empleados de Interbank?

Figura 9. Aporte de la UCIC a la autorrealización de los empleados de Interbank



Elaboración propia

Es importante indicar que el 90.17% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la UCIC aporta a la autorrealización de los mismos. El desarrollo personal del empleado es un eslabón importante debido a que este cumple con sus requerimientos básicos y por tanto desea avanzar en la pirámide de sus necesidades. Es allí donde la autorrealización juega un papel importante así como la búsqueda de ella en diversas actividades, siendo la docencia la que cumple un papel preponderante en los colaboradores.

Adicionalmente podemos basarnos en lo expuesto por Guerra (2008), quien sostiene que: “Se está desaprovechando la escuela como espacio formativo o comunidad de aprendizaje, debiéndose promover actividades que promuevan el auto-perfeccionamiento, el perfeccionamiento entre pares o el trabajo de apoyo en el aula” (p. 9).

La Universidad Corporativa surge entonces como espacio de conocimiento tanto para docentes como para alumnos con la finalidad de lograr el perfeccionamiento y alcanzar sus metas. Una característica resaltante de los docentes-empleados es que esta autorrealización no solo la buscan desarrollar en el ámbito profesional o dentro de la empresa sino que se extiende al ámbito personal.

También debemos tomar en cuenta lo indicado por Meister (1998) citado en Viscaya y Uribe (2014), quien nos indican que:

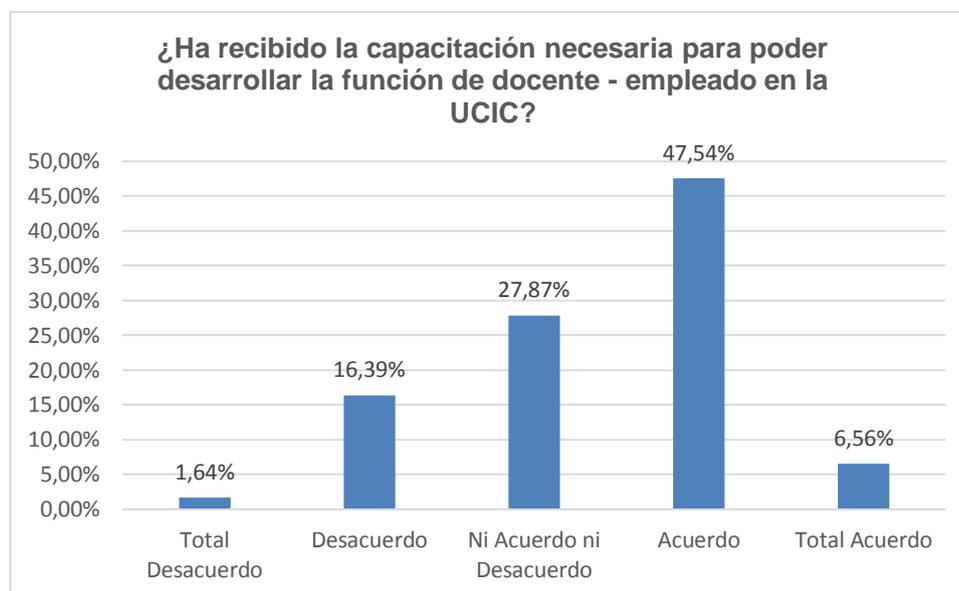
La Universidad Corporativa es un centro de desarrollo del talento humano, en donde no solamente se capacita al personal en los elementos técnicos, teóricos y prácticos necesarios para su desempeño laboral, sino que se forma en la propia cultura de la organización, buscando la transformación de sus comportamientos y conocimientos en pro de su crecimiento (p.39).

En tanto, Alcover y Gil (2002), sostienen que las organizaciones desarrollan el aprendizaje organizacional, de acuerdo a su contexto, este se define como: “Todo aprendizaje que tiene lugar en las organizaciones, independientemente del tipo o nivel” (p. 264).

En conclusión, los cursos que facilita la UCIC contribuyen de una otra forma al desarrollo personal de los docentes-empleados lo que permite que puedan desempeñarse mejor tanto dentro como fuera de la compañía.

### Pregunta 3: ¿Ha recibido la capacitación necesaria para poder desarrollar la función de docente - empleado en la UCIC?

Figura 10. Capacitación para desarrollar la función de docente - empleado en la UCIC



Elaboración propia

Si bien el 47.54% indican haber recibido la capacitación necesaria para poder desarrollar la función docente en UCIC hay un porcentaje importante que no reconoce dicha intervención. Por ello, es importante realizar programas, actividades o acciones de capacitación y adicionalmente el poder ser claros en su difusión así como en la participación de los docentes-empleados.

Este punto se sustenta con el planteamiento de los autores Mejía, Bravo y Montoya (2013), quienes señalan que la gestión del talento humano es: “El resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto para el desarrollo del trabajador” (p. 9). En base a ello es importante resaltar que la UCIC debe preocuparse por el desarrollo de sus docentes, para que ellos a su vez puedan brindar una educación de calidad a los empleados, la capacitación es la base de este desarrollo y esta necesidad no se encuentra satisfecha.

De otro lado, Cardona, (2011); resalta que la gestión del talento docente es también un gran reto que demanda el desarrollo de las competencias básicas y

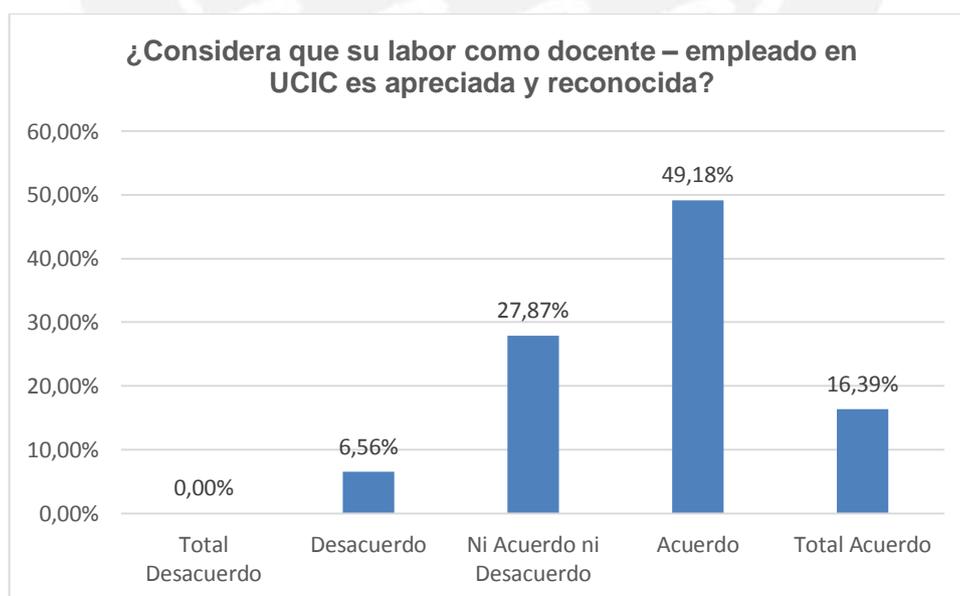
específicas; entre las básicas se busca la identidad profesional, la comunicación y la capacidad indagadora. Entre las competencias específicas tenemos la capacidad para interpretar y seleccionar la información, la capacidad para estructurar, la organización y la capacidad para saber orientar comprendiendo que cada estudiante es un ser libre, inteligente y único. Estas competencias deben ser las potenciadas por la UCIC.

Por su parte, Chiavenato (2009), manifiesta que la evaluación de desempeño: “Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” (p. 217). Esta evaluación debe ser generada como un proceso de retroalimentación después de

Por lo manifestado, es importante recalcar que las capacitaciones que debe generar de manera urgente la UCIC dependen de diversos factores, es situacional, varía de una persona a otra ya que depende de sus capacidades y habilidades y es la base para desarrollar planes de acción y mejora.

**Pregunta 4: ¿Considera que su labor como docente – empleado en UCIC es apreciada y reconocida?**

Figura 11. Reconocimiento a la labor como docente – empleado en UCIC



Elaboración propia

En la UCIC un 65.57% están totalmente de acuerdo o de acuerdo en considerar que su labor como docente es reconocida, lo cual es importante para desarrollar este tipo de función que no tiene un beneficio económico adicional y en la cual el empleado utiliza parte de su horario de la jornada laboral para desempeñar dicha tarea. La misión de la Universidad Corporativa según la UCIC (2013) refiere que se debe potenciar personas para crear un futuro mejor; el empoderar a los docentes-empleados y reconocer sus capacidades, así como identificar a los expertos en los diversos temas es vital para crear un efecto cascada en el conocimiento.

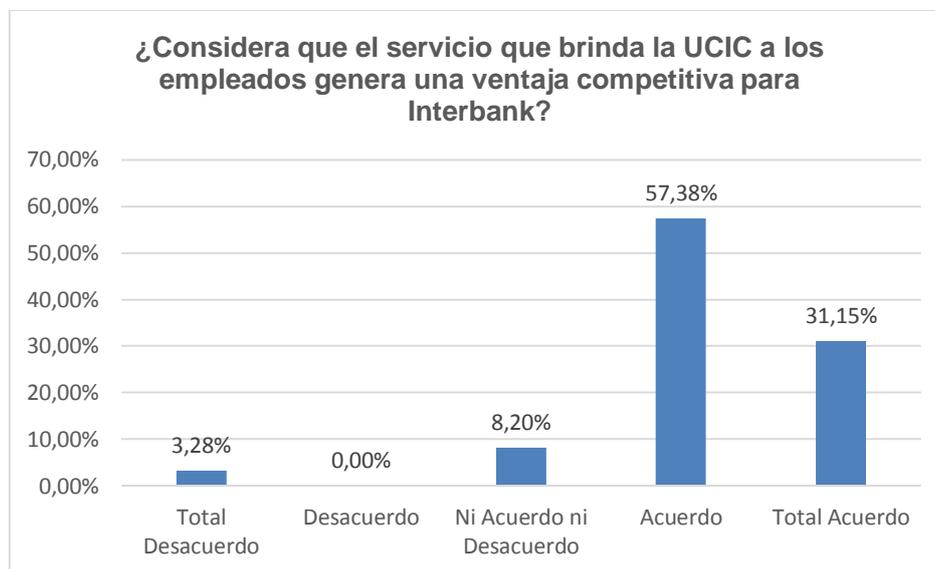
En contraposición más de un 30% no se siente motivado con dicha labor y no le dedica el tiempo necesario manteniendo el mismo material, no actualizando los temas y no investigando, lo que no genera un aporte al desarrollo de la clase, esto debido a que no reciben ninguna motivación extrínseca.

Los resultados se fundamentan con el planteamiento de Moreno y Godoy (2012), quienes sostienen que: “El recurso humano es el representado por el universo de la organización, mientras el talento humano está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto se identifica el potencial que el individuo posee” (p. 61).

El reconocimiento sea monetario o no monetario es por tanto un aliciente vital para el docente-empleado ya que le permite comprometerse e identificarse aún más con la organización, por tanto UCIC debería continuar invirtiendo en ello a través de diversos planes de acción.

### Pregunta 5: ¿Considera que el servicio que brinda la UCIC a los empleados genera una ventaja competitiva para Interbank?

Figura 12. El servicio que brinda la UCIC a los empleados genera una ventaja competitiva



Elaboración propia

El 88.53% están de acuerdo o en total acuerdo que la UCIC genera una ventaja competitiva para Interbank, en la actualidad únicamente existen tres universidades corporativas en Perú, siendo la primera de ellas UCIC, creada en el 2008. Es importante resaltar que Interbank en el momento de la contratación de empleados indica como beneficio el poder participar tanto como docente o como estudiante de UCIC.

Es importante resaltar que las empresas son sistemas de aprendizaje en donde los individuos y las organizaciones aprenden, por tanto la educación es una ventaja competitiva para las instituciones en la sociedad del conocimiento. (Viscaya y Uribe, 2014). Adicionalmente frente a otras empresas el poder tener un centro de formación personal y profesional así como un aporte para la interiorización de la cultura es una ventaja competitiva.

Por ello, de acuerdo a Chiavenato (2009), Viscaya y Uribe (2014); la gestión del talento humano promueve la diferenciación de las organizaciones ya que se mueven en entornos dinámicos y exigentes, convirtiéndose en iconos de prestigio interno por la preocupación que demuestra la empresa por entrenar trabajadores de manera permanente, convirtiéndose en un vehículo para crear,

habilitar un lugar atractivo para trabajar, atraer a los mejores talentos y fomentar su desarrollo continuo.

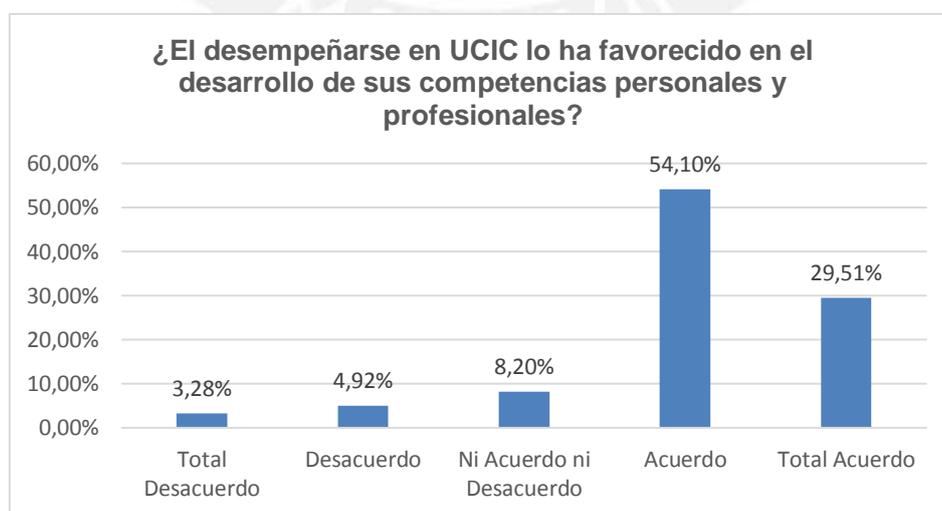
En la actualidad Interbank se encuentra en el primer puesto del “Great Place to Work”, (el mejor lugar para trabajar); esta empresa se asocia con más de 5,500 organizaciones para realizar diversos estudios referentes a la cultura organizacional. El ranking por tanto reconoce a las empresas con mejor clima laboral, los criterios son el respeto, la imparcialidad, la credibilidad, el orgullo, los beneficios recibidos por los empleados y su nivel de satisfacción, la camaradería, entre otros.

De acuerdo al periodista Manuel Zurita (2016) es importante indicar que del 2002 al 2016 la valoración de los trabajadores ha cambiado y que se ha incrementado el peso que ellos le dan a los beneficios que reciben en las organizaciones. Por ejemplo la posibilidad de tomar tiempo libre para asuntos personales, de 46% a 87%; el ambiente libre de rumores de 50% a 78%; la capacitación y el entrenamiento, de 54% a 79%; los beneficios de 64% a 87%; y la equidad y el reconocimiento, de 58% a 80%

En conclusión y por lo anteriormente expuesto la UCIC es una ventaja competitiva para Interbank que recae de manera positiva al igual que en sus trabajadores.

### **Pregunta 6: ¿El desempeñarse en UCIC lo ha favorecido en el desarrollo de sus competencias personales y profesionales?**

Figura 13. Desarrollo de competencias personales y profesionales



Elaboración propia

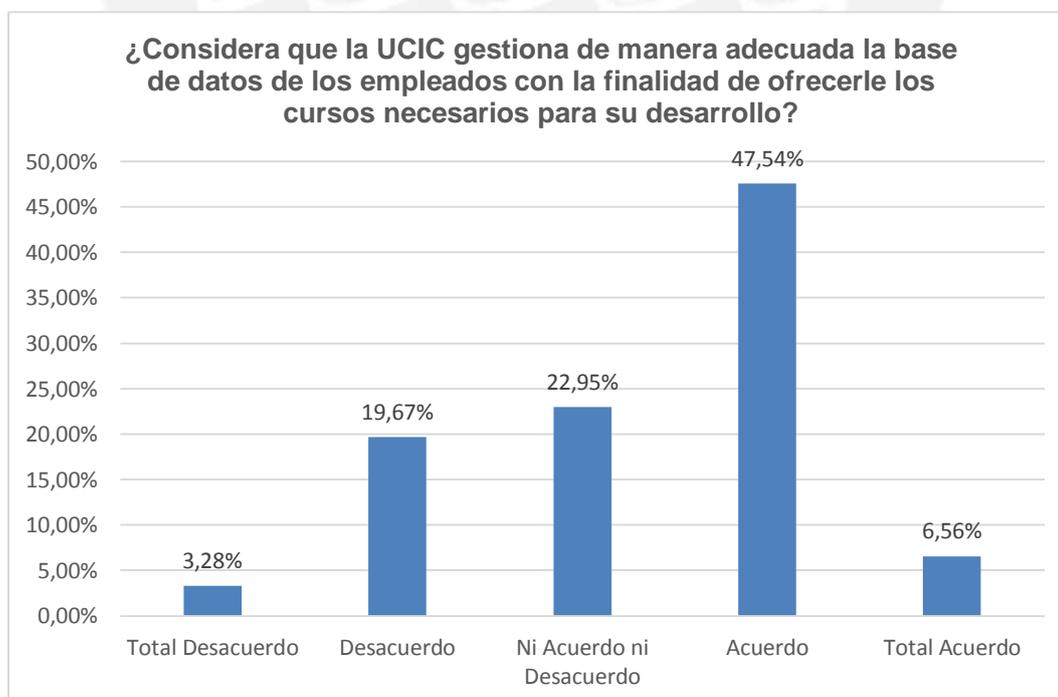
El 83.61% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en considerar que el desempeñarse como docente-empleado en la UCIC lo ha favorecido en el desarrollo de sus competencias personales y profesionales. En el cuestionario esta pregunta refiere al ítem 11 y se consideró como una pregunta de control.

De acuerdo a Llanos (2000) citado en Rodríguez, Rodríguez y Arancibia (2010); manifiestan que es importante entender que: “la organización requiere de individuos que hagan en ella su carrera, que estén dispuestos a vivir la vida de la organización, no tanto con la disposición de seguir su suerte; sino con la de estar comprometidos a favorecer esa suerte, porque de ella han hecho depender la suya propia” (p.3).

Esto significa que al vivir la vida de la organización desarrollan sus habilidades de manera consiente y las aplica no solo en ella sino en su vida personal.

### **Pregunta 7: ¿Considera que la UCIC gestiona de manera adecuada la base de datos de los empleados con la finalidad de ofrecerle los cursos necesarios para su desarrollo?**

Figura 14. Base de datos de los empleados para ofrecerles cursos para su desarrollo



Elaboración propia

El 47.54% consideran que la UCIC gestiona de manera adecuada las bases de datos pero aún existe un gran porcentaje de encuestados que no lo consideran así y es por la falta de difusión de los procesos que se realizan dentro de la institución. En el cuestionario esta pregunta refiere al ítem 12.

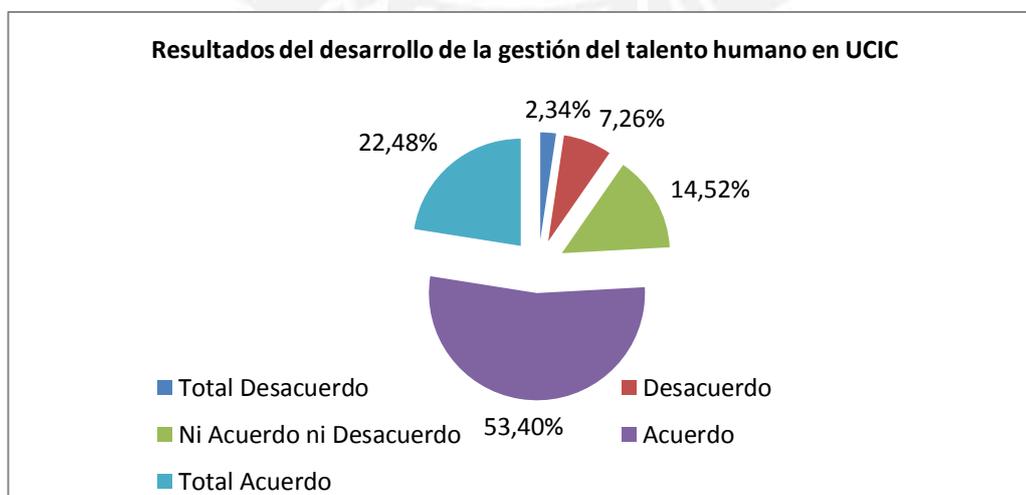
Es importante indicar que Grenzer (2006) citado en Rubio (2012), consideró que las universidades corporativas son consideradas como: “Una función estratégicamente alineada para la integración del desarrollo de las personas dentro de una organización específica” (p 11). Por tanto es imprescindible que exista un manejo adecuado de bases de datos que permita conocer a los docentes-empleados con la finalidad de poder atender sus necesidades y gestionar mecanismos que permitan lograr un desempeño eficaz y eficiente de los mismos.

Podemos concluir entonces que este punto aparte de estar relacionado a la capacitación docente, influencia de manera directa al tema de incentivos, a la evaluación de desempeño y a la retroalimentación del docente-empleado. Por ello UCIC es responsabilidad de UCIC, no solo contar con bases actualizadas, sino utilizarlas de manera eficiente y eficaz.

### Conclusión del desarrollo de la gestión del talento humano

### Resultados del desarrollo de la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa

Figura 15. Resultados del desarrollo de la gestión del talento humano



Elaboración propia

En resumen si queremos centrarnos en el desarrollo de la gestión del talento humano podemos concluir que el 75.88% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo que pueden percibir este desarrollo basado en diversas características de la gestión del talento humano en la UCIC.

Los puntos más resaltantes son la identificación que tienen los docentes – empleados de Interbank con la cultura de la organización y en especial con los valores de la misma, así como la ventaja competitiva que se genera por ser la primera Universidad Corporativa y brindar un servicio adicional a los empleados permitiendo no sólo desarrollar sus habilidades dentro de la compañía de manera profesional sino desarrollar competencias que generen un aporte de manera personal.

Pero también se pueden observar las falencias referentes a la capacitación que reciben los docentes y al reconocimiento de los mismos, un punto a trabajar para UCIC debido a que la satisfacción docente es importante para el desarrollo de la empresa.

De otro lado el manejo de las bases de datos y el uso de la tecnología de la información, el cual debe ser llevado a cabo de manera eficiente, con la finalidad de poder generar programas a la medida de los docentes-empleados.

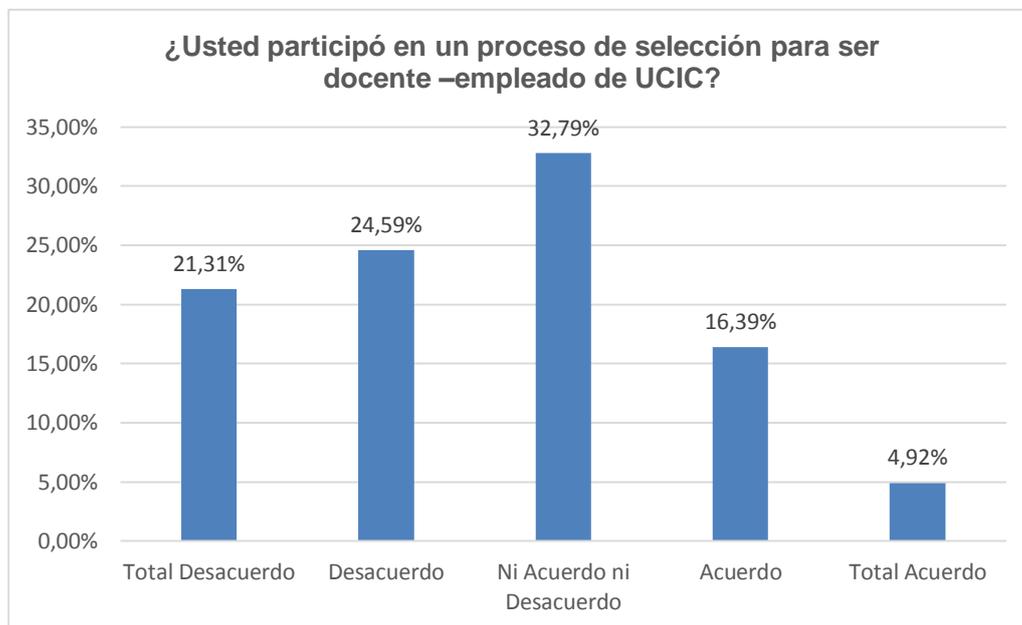
Otro punto importante es comunicar los cambios y las mejoras que se generan en la universidad a los docentes-empleados quienes consideran no son involucrados ni informados. Esto genera como consecuencia la pérdida de accesos a programas, charlas o diversas actividades que contribuirían en su desarrollo.

### **Los procesos de la gestión del talento humano**

Esta variable referente a los procesos de la gestión del talento humano, está compuesta por siete preguntas que buscan analizar las opiniones que los docentes – empleados poseen referente a como se realizan los procesos dentro de la organización tales como la admisión de personas, la aplicación de personas, la compensación de personas, el desarrollo de personas, el mantenimiento de personas, la evaluación de personas y el desarrollo de cargos. Es importante este análisis ya que al ser enfocados desde su aplicación en las organizaciones generan nuevos desafíos para la gestión.

### Pregunta 8: Usted participó en un proceso de selección para ser docente – empleado de UCIC.

Figura 16. Participación en el proceso de selección



Elaboración propia

El 45.9% están en total desacuerdo y desacuerdo de haber participado en un proceso de selección, los docentes de la UCIC son designados por el conocimiento del tema a dictar de acuerdo a los requerimientos, más no son evaluados para el puesto.

De acuerdo a Chiavenato (2009), entre los procesos de la gestión del talento humano se encuentra la admisión de personas, esta se considera la primera etapa. Si bien es cierto que los docentes ya son empleados de Interbank, sería necesario que para poder ingresar a UCIC, pasen por un proceso de admisión con el fin de adecuar lo que busca la organización a través del requerimiento del puesto y lo que ofrece el empleado de Interbank.

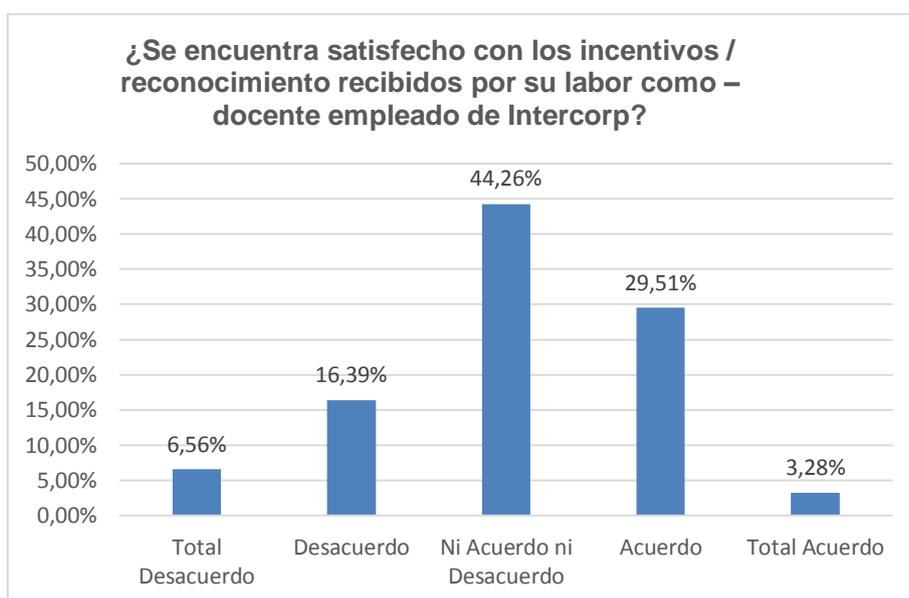
En contraposición a ello, casi un 21% consideran que no se ha sentido inmerso en un proceso sólo porque ha sido designado por su inmediato superior por conocer el tema, lo que provoca que se afecte el clima y las condiciones laborales en la empresa.

Prieto (2013), señala que la gestión del talento humano radica en la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las

personas, para que estas desarrollen y apliquen sus habilidades y capacidades logrando eficiencia y competitividad para la organización en un clima de trabajo óptimo. En este caso no se considera se logre dicha integración así como tampoco se logra una identificación de los empleados con los procesos de la gestión del talento humano en la organización.

**Pregunta 9: ¿Se encuentra satisfecho con los incentivos / reconocimiento recibidos por su labor como – docente empleado de Intercorp?**

Figura 17. Satisfacción con los incentivos / reconocimiento recibidos



Elaboración propia

El 44.26% de los docentes-empleados no está de acuerdo ni en desacuerdo con los incentivos y/o reconocimientos que reciben. De acuerdo a Chiavenato (2009), la compensación de personas en otro aspecto vital en la gestión del talento humano.

La administración de salarios según Chiavenato (2009), nos resalta que es: “El conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”.

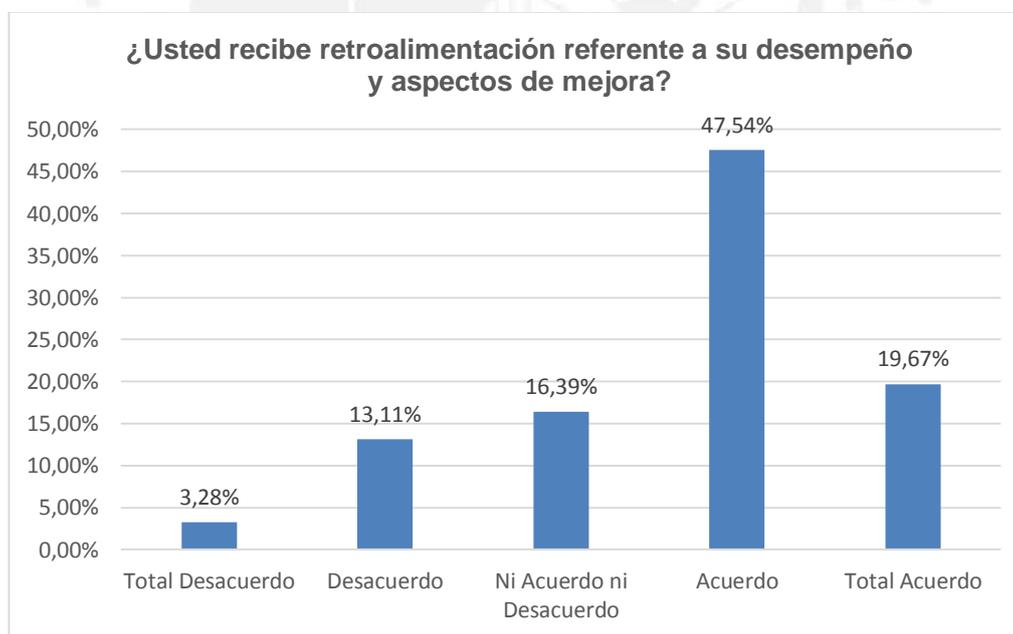
De acuerdo a Baedcke & Brunila (2013), referente a los incentivos “According to an employee at the HR department, pay increases are connected to taking on heavier jobs and when you become responsible for your staff. Another incentive besides salary is the company stock program, which gives you stock in

the company provided that you stay in the organization for a certain amount of time”<sup>13</sup>

En este punto es importante hacer referencia a los incentivos salariales que son los programas que buscan recompensar a los empleados por su desempeño. De acuerdo a Vegas y Umansky (2005); pueden ser pecuniarios (monetaria) como los diferenciales de sueldo, los bonos y otros beneficios económicos y los beneficios no pecuniarios o de índole interna como el reconocimiento y prestigio. Estos incentivos son motivadores extrínsecos que permiten que los docentes-empleados desarrollen su trabajo con más entusiasmo, aunque es importante entender que solo causan efecto temporal y que deben ser correctamente administrados. Para ello, es indispensable indicar que estos beneficios deben ser considerados por escalas con la finalidad de tener metas medibles y cercanas.

### **Pregunta 10: ¿Usted recibe retroalimentación referente a su desempeño y aspectos de mejora?**

Figura 18. Retroalimentación referente a su desempeño



Elaboración propia

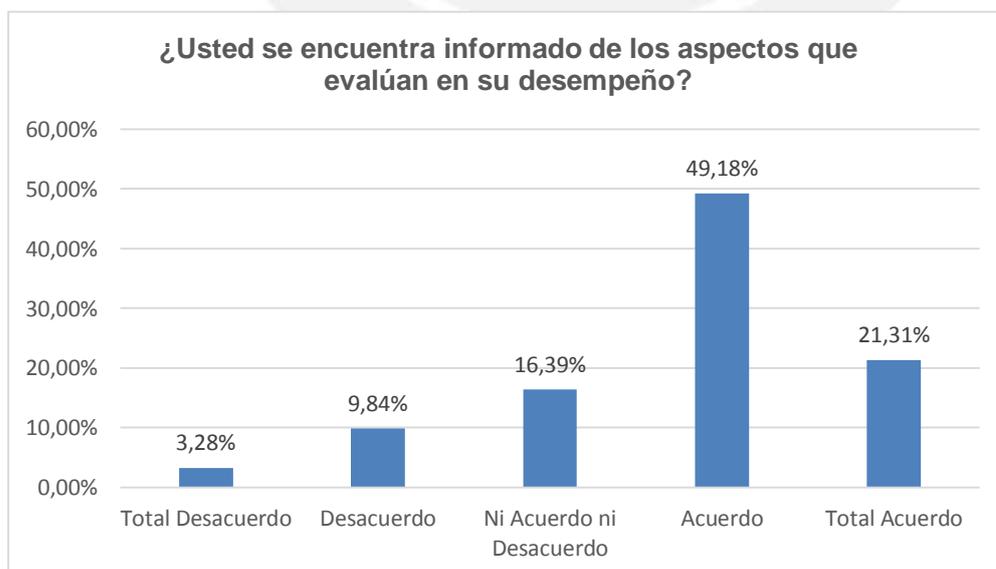
<sup>13</sup> Traducción libre: De acuerdo a los empleados en el departamento, el incremento del pago está conectado a ocupar puestos de trabajo más pesados y cuando se hacen responsables del staff. Es importante otro incentivo a parte del salario como el programa de acciones de la empresa, que le da acciones en la empresa a condición de que el empleado permanezca en la organización por un periodo de tiempo.

El 67.21% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que reciben retroalimentación respecto al desarrollo de sus clases. Existe un proceso de certificación docente en el que se le indica al empleado los puntos fuertes y débiles de su gestión y que debe mejorar para poder alcanzar la certificación, teniendo tres oportunidades para lograrlo. Adicionalmente existen las encuestas de los alumnos las cuales se llenan al final de cada clase y en la que se evalúa el desempeño docente; los resultados son enviados al docente-empleado con los comentarios respectivos.

Lo antes mencionado se corrobora con lo expuesto por Chiavenato (2009), quien considera que el proceso de evaluación de personas forma parte de la gestión del talento humano, es necesario evaluar el desempeño de acuerdo a las necesidades de la UCIC y diseñar una manera de cómo medir, evaluar los resultados y controlar los aspectos críticos del trabajador y de la organización. Asimismo, Chiavenato (2009) plantea la importancia de la retroalimentación producto de la evaluación de desempeño la cual debe brindar las pautas proporcione para el docente-empleado para conseguir su óptimo desempeño. Esta evaluación y retroalimentación debe ser constante, clara y explícita para facilitar el proceso.

**Pregunta 11: ¿Usted se encuentra informado de los aspectos que evalúan en su desempeño?**

Figura 19. Información sobre aspectos que evalúan su desempeño



Elaboración propia

Similar a la pregunta anterior este proceso pertenece a la gestión del talento humano y existe un 70.49% que está de acuerdo o totalmente de acuerdo que reciben información referente a lo que se toma en cuenta en su evaluación de desempeño.

El resultado se fundamenta con lo señalado por Pardo y Porras (2011), quienes recalcan que la gestión del talento humano es importante porque es vista como: “Un conjunto de acciones tendientes a demostrar el nivel de relación causal entre el impacto de diversos programas y políticas de talento humano y los estados financieros de la empresa” (p. 178). Es por ello que considera al talento humano como un socio estratégico de la organización y logra que los empleados se comprometan, empoderen y se identifiquen con esta.

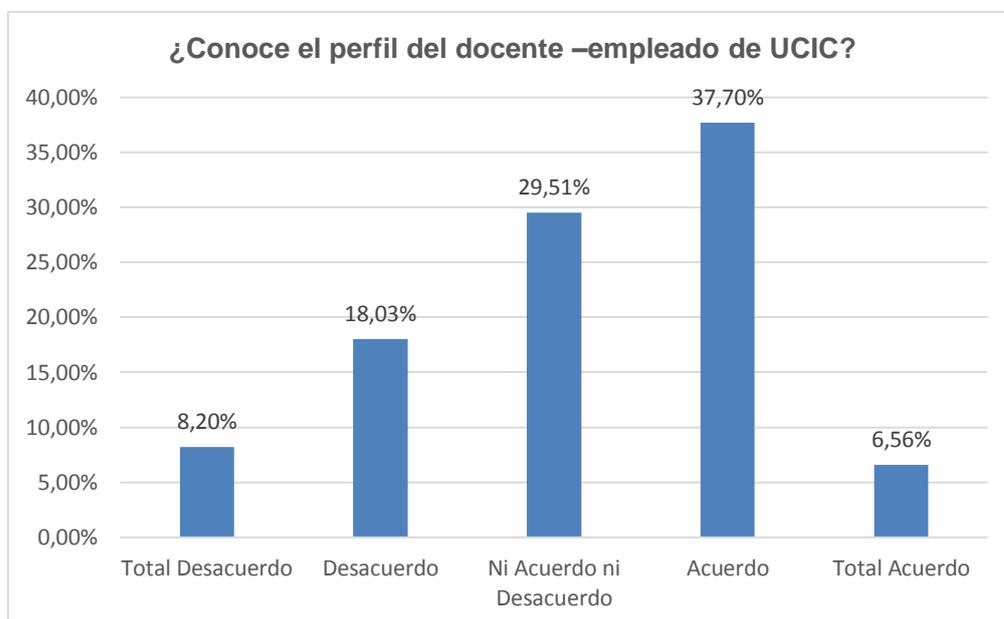
La evaluación de desempeño debe desembocar en un proceso de reflexión y no únicamente en un resultado positivo o negativo que traiga como resultado una recompensa o un castigo. La evaluación de desempeño es el proceso de evaluación orientado a medir la calidad de la enseñanza que contribuya con la mejora de la misma y promueva la innovación metodológica (Tejedor, 2012). Las encuestas son explicadas a los docentes-empleados y son renovadas cada año de acuerdo a las necesidades de la empresa y el monitor explica los puntos a evaluar antes de la clase y retroalimenta al final de la misma.

Del mismo modo, Chiavenato (2009) considera algunas características de los procesos de evaluación de desempeño como el ser constante, con pocas categorías a evaluar, con objetivos claros y explícitos y que busquen reducir la complejidad.

Esto se da con el fin de poder aplicar los resultados para los procesos de admisión a través del reclutamiento interno, procesos de aplicación, procesos de compensación, procesos de desarrollo y procesos de mantenimiento que propicien el desarrollo de las potencialidades del trabajador.

## Pregunta 12: ¿Conoce el perfil del docente –empleado de UCIC?

Figura 20. Perfil del docente – empleado



Elaboración propia

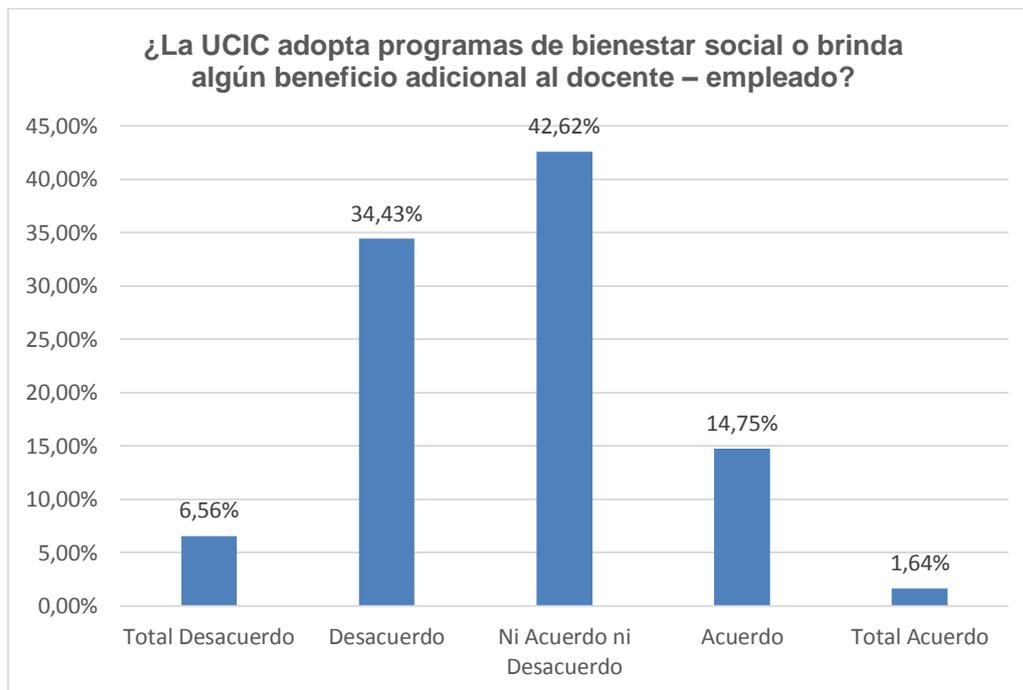
Únicamente el 37.70% de encuestados conocen el perfil del docente - empleado, de acuerdo a Chiavenato (2009), la admisión de personas se encarga de desarrollar el perfil del docente-empleado con la finalidad que se ajuste al puesto a desempeñar.

En el caso de la UCIC como se ha comentado en anteriores oportunidades los docentes son elegidos por el manejo en el tema en el cual se desempeñan y no es necesario contar con experiencia en el dictado de cursos por lo que las habilidades en dicha materia pueden o no estar desarrolladas. No existe un perfil del docente-empleado realizado de manera clara y específica.

Este tema genera un vacío no solo en el proceso de admisión de personas para la UCIC, sino también en la gestión del recurso humano porque no explota las potencialidades del mismo. Es por ello que en muchos casos los docentes-empleados tienen problemas al dictar los cursos asignados lo que se ve reflejado posteriormente en las encuestas.

### Pregunta 13: ¿La UCIC adopta programas de bienestar social o brinda algún beneficio adicional al docente – empleado?

Figura 21. Programas de bienestar social



Elaboración propia

Es claro que la UCIC no cuenta con programas de bienestar social o brinda algún beneficio adicional a los colaboradores. De acuerdo a Chiavenato (2009), el mantenimiento de personas es un proceso importante de la gestión del talento humano y debería desarrollarse en todas las instituciones. Esto unido al tema de los incentivos que hemos citado con anterioridad, el cual está referido al punto de compensación del empleado son dos puntos fuertes que la UCIC debería desarrollar.

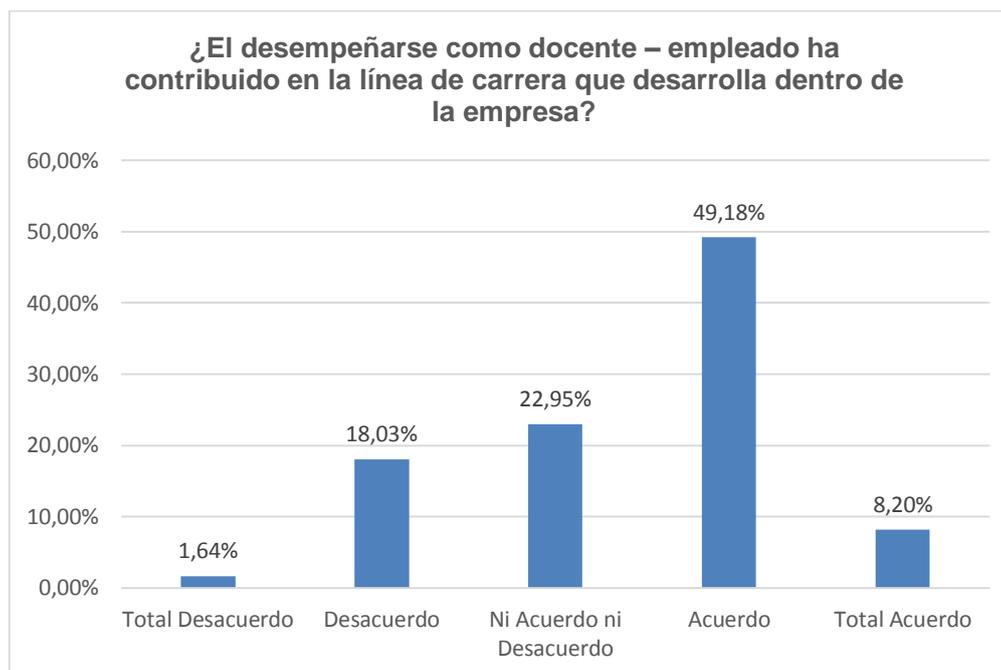
Por su parte, Estrada (2013) citado en Prieto (2013), señala que los procesos del recurso humano: “Influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc.” (p. 14).

Esto significa que el recurso humano está ligado a la estrategia y los procesos de la empresa de manera directa. Por tanto, los procesos relacionados con el recurso humano no son estáticos, cambian de acuerdo al mercado, a los

modelos y a las organizaciones las cuales buscan eficiencia y eficacia en los mismos llevando a cabo la gestión del talento humano.

**Pregunta 14: ¿El desempeñarse como docente – empleado ha contribuido en la línea de carrera que desarrolla dentro de la empresa?**

Figura 22. Contribución en la línea de carrera que desarrolla dentro de la empresa



Elaboración propia

El 49.18% se encuentran de acuerdo en que el desempeñarse como docente en la UCIC ha contribuido en el desarrollo de su línea de carrera en Interbank. Esto se debe a que a través de la docencia desarrollan nuevas habilidades que retroalimentan su trabajo diario, les permiten estar actualizados e investigar constantemente, además de hacer que los docentes sean conocidos y reconocidos tanto por las personas a las que les dictaron como por sus compañeros de labores y los jefes.

Entre las ventajas citadas en el mismo documento guía de la UCIC (2014), se indicó que la universidad permite:

- El acceso a oportunidades únicas de formación que permiten generar una línea de carrera al colaborador.

- El vínculo con el saber hacer; desarrollando actividades aplicativas en el trabajo diario.

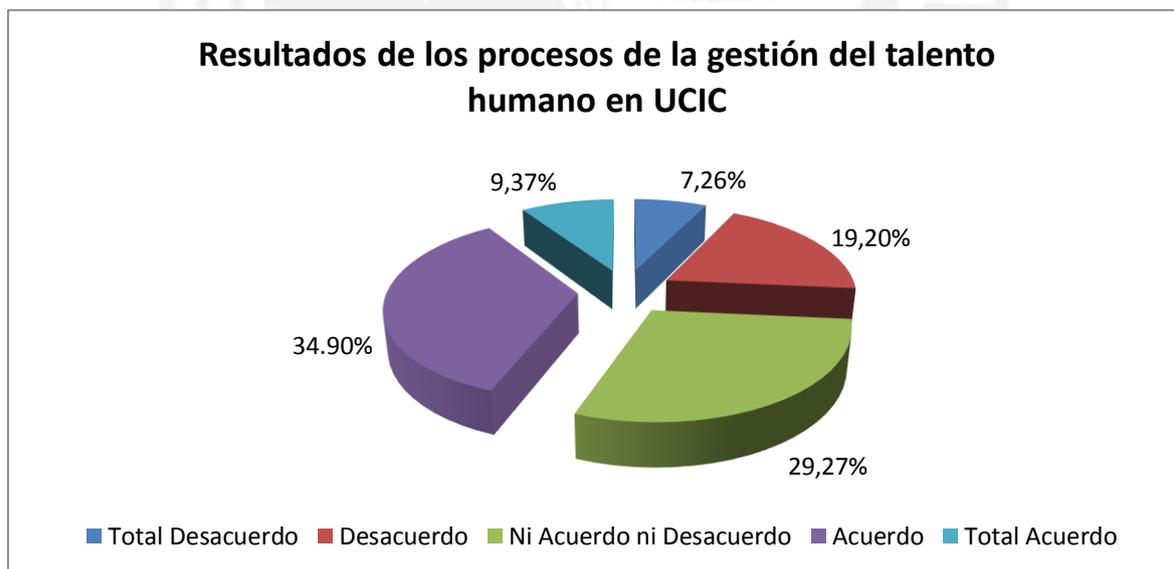
Esto refrenda lo que los docentes-empleados manifiestan aunque todavía existe un largo camino por recorrer para que todos se sientan identificados con lo expuesto.

Según Genesi y Suarez (2010); la gestión de la calidad debe utilizar herramientas prácticas para la acción que se vuelquen de lo retórico a lo práctico aplicados a los procesos de la organización, solucionando problemas y aplicando diversas técnicas como el benchmarking, el empowerment, el coaching, la inteligencia emocional, etc.

### Conclusión de los procesos de la gestión del talento humano

#### Resultados de los procesos de la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa

Figura 23. Resultados de los procesos de la gestión del talento humano



Elaboración propia

En conclusión, si analizamos las opiniones que tienen los docentes-empleados referentes a los procesos de la gestión del talento humano podemos concluir que el 44.27% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la UCIC

lleva a cabo los procesos de la gestión del talento humano de manera correcta y eficiente, lo que nos indica que se percibe un vacío en la gestión de un 55.73%.

Esto se debe a que los procesos indicados en el marco teórico y de acuerdo a Chiavenato (2009); no son percibidos por los docentes-empleados como estandarizados y no son claros y precisos para ellos. Es necesario poder analizar estos vacíos con la finalidad de dar una solución a los procesos y de ser factible normalos para que sirvan como guía de acción a UCIC.

De acuerdo a lo consultado en el cuestionario, los procesos de la gestión del talento humano que se llevan a cabo en UCIC y que los docentes-empleados tienen mayor conocimiento son: La evaluación de personas ya están informados referente a los puntos sobre los que van a ser evaluados y la retroalimentación que esperan recibir luego de dicha evaluación. Adicionalmente a ello hay dos procesos desarrollados; la aplicación de personas es un punto en el que los docentes-empleados ya lo tienen interiorizado debido a que están identificados con la organización y con las formas de hacer las cosas, los valores y la cultura. El otro punto es el desarrollo de personas en el que si bien es cierto los docentes-empleados conocen la importancia de la capacitación se encuentran en desacuerdo con la que reciben actualmente solicitando una mejora en ese aspecto.

Entre los procesos con los que los docentes-empleados no se encuentran de acuerdo son; la admisión de personas ya que no se da una selección de los empleados que van a dictar los cursos a través de ningún procedimiento solo basados en la experiencia. El segundo es la compensación de personas debido a que no reciben incentivos de ninguna clase por realizar funciones extra a sus labores y que se encuentran tanto dentro y fuera de su horario de trabajo. El tercero es el mantenimiento de personas en el que los empleados están conscientes de la falta de programas de bienestar social, así como la falta de preocupación por la higiene y seguridad en el trabajo. El cuarto punto es el desarrollo de cargos el cual es transversal a todos los procesos y debe actualizarse de acuerdo a las modificaciones en el cargo. En el caso de UCIC no existe un perfil del puesto, ni se indican cuáles son las características del mismo a los docentes-empleados, lo que para ellos resulta complicado ya que muchos de ellos no consideran tener las características necesarias para el desempeño de dichas funciones.

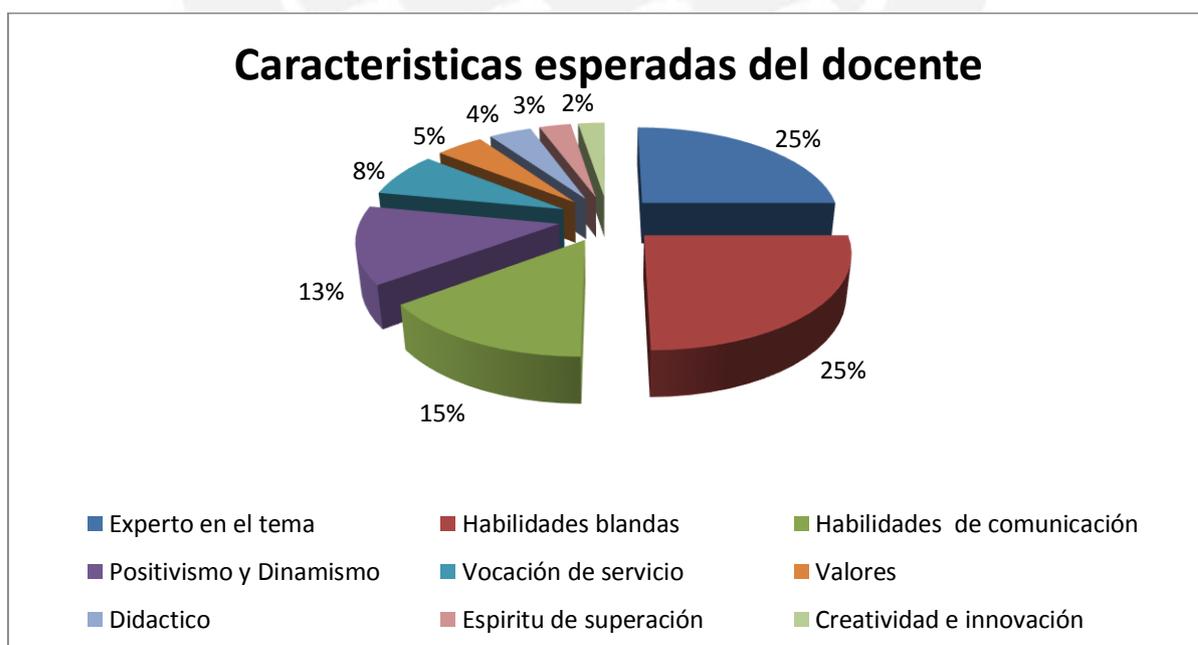
Podemos concluir entonces que el conocimiento que tienen los docentes-empleados sobre estos procesos y sobre la gestión que se realiza en UCIC de ellos es deficiente, existen puntos en los que hay que trabajar y que se ven reflejados en los aportes de los docentes más adelante.

### Aportes de la Universidad Corporativa:

Para responder al objetivo referente al análisis de las sugerencias del docente-empleado de la UCIC para la gestión del talento humano en la institución, se cuenta con cinco preguntas abiertas de la 15 a la 19. El análisis parte de los aportes generados por los docentes-empleados quienes brindan diversas opiniones referentes a como desearían se gestione el talento humano tanto en el desarrollo como en la forma como desean se lleven a cabo los procesos en UCIC. A continuación procederemos a desarrollar cada una de las preguntas las cuales nos permitirán generar aportes para la institución conociendo los deseos de sus trabajadores.

### Pregunta 15: ¿Cuáles considera que son las características del docente – empleado de UCIC?

Figura 24. Características esperadas del docente



Elaboración propia

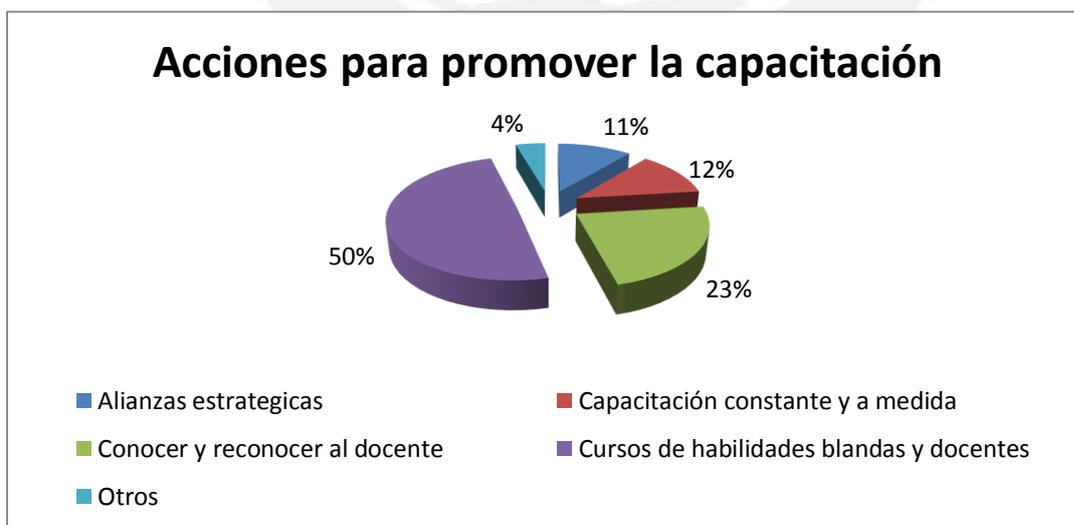
Es importante indicar que los docentes-empleados consideran diversas características con las que debe contar un docente, esta categoría involucra tanto las características que ellos tienen, las que deberían tener, como las que consideran les falta desarrollar en el transcurso de su actividad. En un 25% las más resaltantes son el ser expertos en el tema y el desarrollo de las habilidades blandas. Luego tenemos las habilidades de comunicación y el positivismo y dinamismo que les permitirá desenvolverse de una manera adecuada en el aula. Es importante resaltar que las respuestas se encuentran orientadas a la cultura de la organización y a los valores de la misma los cuales se encuentran enraizados en los docentes-empleados.

El contar con un perfil del docente-empleado es vital y la UCIC no lo tiene en la actualidad, por ende no cumple como se indicó con anterioridad con los procesos propuestos por Rubio (2012), principalmente con el de admisión de personas lo que hace que la educación no tenga un estándar de calidad igual en cada clase a pesar de los esfuerzos realizados por los monitores de calidad.

A su vez este perfil permitiría conocer qué tipo de características son vitales tanto de manera transversal para todos los cursos como específicas de acuerdo a la temática.

**Pregunta 16: ¿Qué acciones considera puede realizar la UCIC con el fin de promover la capacitación en sus docentes?**

Figura 25. Acciones para promover la capacitación



Elaboración propia

Analizando los aportes que se levantaron, al consultar qué acciones consideran realizar la UCIC con el fin de promover la capacitación en sus docentes, se consideró como punto principal el velar por el aspecto humano es decir que el capacitar al docente y luego reconocer su función es vital para su desarrollo.

De acuerdo a Rubio (2012), en los procesos de funcionamiento interno de las universidades corporativas existen cuatro pilares en los que se basa la formación y son los siguientes:

- Detección de necesidades de formación; pueden ser institucionales, colectivas o de cada área e individuales, están relacionadas con los niveles estratégicos de la empresa.
- Planificación formativa; se determinan por la creación de programas formativos que satisfagan las necesidades de los trabajadores.
- Desarrollo de la actividad formativa; se define como la planificación, organización y ejecución del programa y la administración de los recursos.
- Seguimiento de la formación: que debe desarrollarse a lo largo de todo el programa formativo, en los resultados y contribuir con un feedback.

Es por ello, que la capacitación es la base de la formación del docente y debe ser una necesidad atendida de manera primordial, tanto para satisfacer a los docentes-empleados como para elevar la calidad de la enseñanza.

En esta pregunta las opiniones indican que la capacitación es importante en un 62%. El primer 50% indica que los cursos de habilidades blandas y docentes son vitales, lo cual va de la mano con el perfil que los empleados tienen de cómo debería de ser un docente y sus características principales. El 12% restante desea ser capacitado de manera constante y de acuerdo a los requerimientos del puesto.

Como segunda punto importante con un 23%, tenemos el conocer y reconocer al docente es decir saber cuáles son las características de cada empleado y en base a ello potenciar sus habilidades de manera integral. Finalmente consideran importante las alianzas estratégicas con otras instituciones y universidades de prestigio que permitan llevar cursos que les faciliten un certificado valido para utilizarlo en su C.V. Entre otras sugerencias se debe

resaltar el cubrir los puntos débiles de cada empleado a través de cursos por medios virtuales lo que permite la optimización de tiempo del empleado.

**Pregunta 17: ¿Qué tipo de incentivo considera adecuado recibir por su labor de docente – empleado en UCIC?**

Figura 26. Incentivos a recibir por la labor docente



Elaboración propia

Al analizar qué tipo de incentivo los docentes-empleados consideran adecuados recibir por su labor en UCIC se encuentra principalmente la preferencia por los no monetarios, confirmando así que el ser humano necesita trascender en un determinado plano.

Este tema fue el más complicado de tocar con los encuestados ya que el cuestionario fue resuelto de manera presencial, siendo este ítem el que tuvo la mayor cantidad de preguntas antes de ser respondido. Algunos docentes-empleado consideran que es parte de sus funciones el dictar las capacitaciones y que no es necesario que se les reconozca en otros casos consideran que ya han solicitado tantas veces incentivos que no creen que estos se den nunca.

Por ello para responder la pregunta referente a qué tipo de incentivos consideran necesarios para realizar la labor docente los reconocimientos no monetarios como los diplomas, el ser nombrado en el Plan mensual de Interbank,

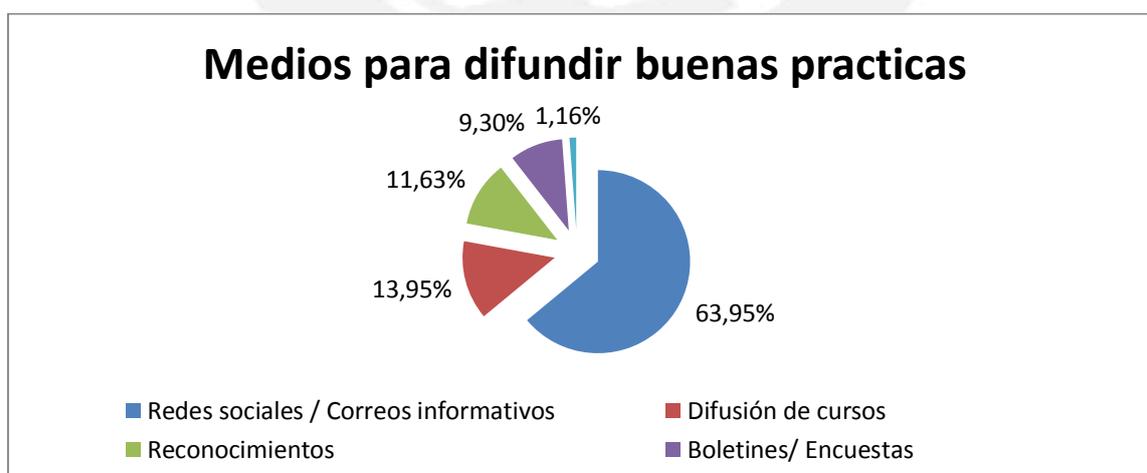
el poder asistir a reuniones de reconocimiento son vitales y han sido mencionados en un 49%. Luego los reconocimientos no monetarios como vales de consumo o bonos a fin de año continúan en la lista con un 18% al igual que el tema recurrente de las capacitaciones ya que como se ha mencionado anteriormente es un punto desatendido.

De acuerdo a Mankeliunas (1987), citado en Mendoza del Solar (2008), considera que: “Un incentivo es un objeto o condición externa al sujeto, capaz de satisfacer una necesidad y que tiende a producir el comportamiento para lograr el propósito o condición” (p. 4). Por ello si bien los incentivos tanto monetarios como no monetarios son importantes estos tienen un periodo de duración ya que el ser humano está en constante cambio y búsqueda de motivación constante y de afrontar nuevos retos.

En el caso de los docentes-empleados la motivación interna y la identificación con Interbank es la más resaltante, así como el deseo de superación de los empleados que son la base para el desarrollo de su función docente pero es necesario que ellos sientan que su labor es importante para la organización y que contribuye en el desarrollo de la misma.

**Pregunta 18: ¿Cuáles considera que son los medios para promover y difundir las buenas prácticas de la UCIC?**

Figura 27. Medios para difundir buenas prácticas



Elaboración propia

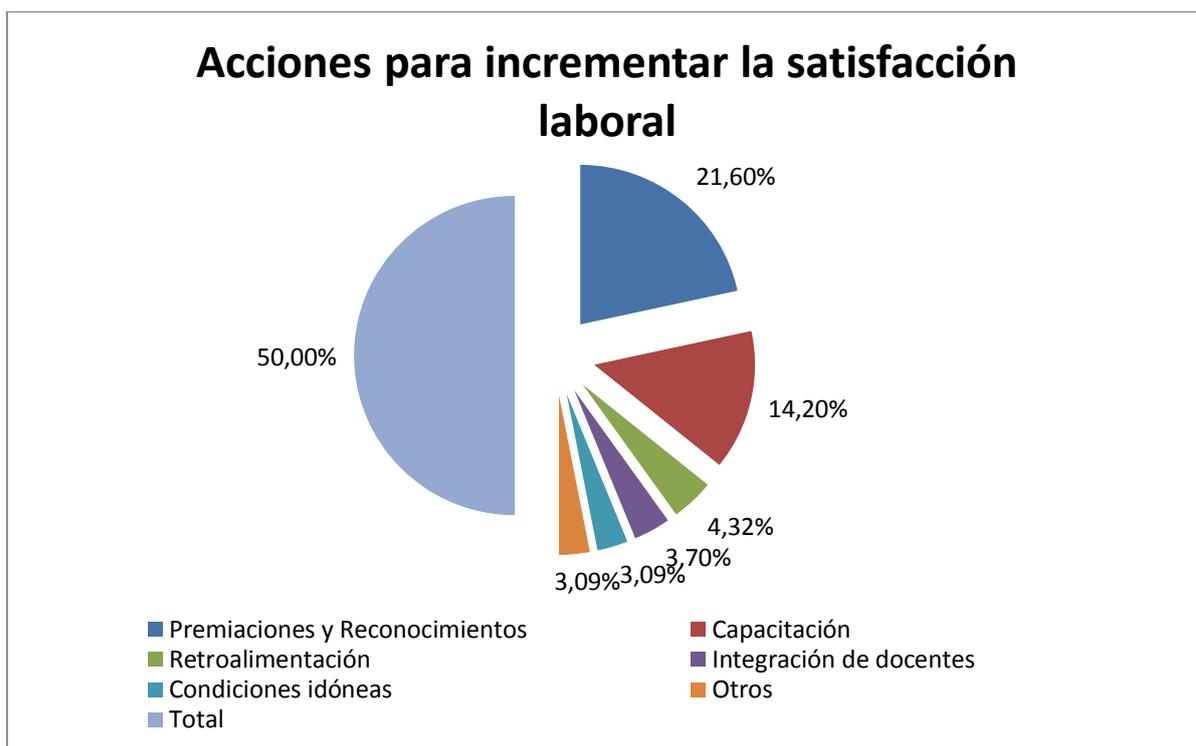
De acuerdo a los encuestados es importante conocer cuáles considera que son los medios para promover y difundir las buenas prácticas de la UCIC, surgiendo como principales las redes sociales y los correos informativos, medios que actualmente están en auge en el sistema.

En la actualidad, existen diversos programas en UCIC, como por ejemplo “El Programa Valores en Acción”; que es un espacio de reflexión para fomentar los valores que comparte la organización a través de testimonios de vida de los trabajadores. El problema de ellos es la falta de promoción y difusión ya que únicamente se encuentran en el Manual de la Institución.

De acuerdo al cuestionario para difundir las buenas prácticas en UCIC es importante considerar que los docentes-empleados en un 50% creen que el correo y las redes sociales son vitales y por tanto deberían optimizar su uso. Esto es el resultado de encontrarnos en la era digital; en la cual la corporación Intercorp busca estar a la vanguardia, interiorizándolo en los colaboradores y adicionalmente ser el vehículo más rápido para transmitir la información y el de contacto masivo.

**Pregunta 19: ¿Qué acciones sugiere para incrementar la satisfacción laboral en sus docentes – empleados?**

Figura 28. Acciones para incrementar la satisfacción laboral



Elaboración propia

Finalmente es necesario resaltar las acciones que sugieren los docentes – empleados para incrementar la satisfacción laboral como punto de partida para mejorar la gestión del talento humano.

Los docentes-empleados consideran que las acciones que se deben de tomar para incrementar su satisfacción laboral son en un 50% las premiaciones y reconocimientos y en un 22% las capacitaciones. Estos dos puntos han sido las falencias más resaltantes en el cuestionario y las que deben ser atendidas de manera primordial porque reflejan un problema en el desarrollo de los procesos de la gestión del talento humano planteados por Rubio (2012).

## CONCLUSIONES

Las Universidades Corporativas surgen con la finalidad de cubrir los vacíos existentes en la educación tradicional y como una herramienta estratégica que busca generar una ventaja competitiva en las organizaciones. En ellas se promueve desarrollar el talento de los empleados, sus competencias, habilidades y actitudes dentro y fuera de la institución.

El ser humano ha pasado de ser un recurso más en la empresa a ser gestionado en las organizaciones a través de diversos procesos dinámicos que fortalecen ese rol preponderante en las instituciones. Por tanto la gestión del talento humano debe estar en manos de profesionales con la finalidad de desarrollar soluciones a la medida de las organizaciones.

En nuestro país únicamente existen tres Universidades Corporativas eso se debe a la poca información con la que se cuenta actualmente referente al tema y por ello la presente investigación busca ser un aporte en dicho campo.

Es imprescindible indicar que a partir de los objetivos planteados en la presente investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El objetivo general consiste en analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank en el bienio 2013-2014 referente a la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC); en relación a ello, en la actualidad se hace latente la necesidad de desarrollar las potencialidades del ser humano, a través de procesos de transmisión de conocimientos y desarrollo de competencias, valores y compromisos individuales y de equipo en la empresa.

El primer objetivo específico consiste en analizar las opiniones del docente-empleado acerca del desarrollo de la gestión del talento humano en UCIC;

Se concluye entonces que los encuestados están de acuerdo que los valores de Interbank se encuentran alineados a los valores de la UCIC, la cual aporta a la autorrealización de los empleados de Interbank, adicionalmente

consideran que el servicio que brinda la UCIC genera una ventaja competitiva para Interbank.

El segundo objetivo específico consiste en analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank referentes a los procesos de la gestión del talento humano en la UCIC. En este aspecto los encuestados no se encuentran identificados con dichos procesos de gestión y sienten vacíos tanto en el tratamiento como en la comunicación.

Por ende sienten desatendidos los procesos de admisión, compensación, desarrollo de personas, mantenimiento y desarrollo de cargos. Por otro lado reconocen que la aplicación de personas y la evaluación de personas si han generado planes de acción que han sido comunicados y aplicados oportunamente.

El tercer objetivo específico consiste en analizar las sugerencias de los docentes de la UCIC para la gestión del talento humano de la institución; este objetivo se encuentra relacionado con las propuestas de mejora referidas a las variables desarrollo y procesos de la gestión del talento humano.

En base a ello los empleados proponen la creación de perfiles docentes centrados en el conocimiento de tema y el desarrollo de habilidades blandas. Además de la búsqueda de la satisfacción del empleado mediante el reconocimiento a través de programas de incentivos y la capacitación constante y a medida que cubra tanto los requerimientos del puesto como los de desarrollo personal y social.

## RECOMENDACIONES

La presente investigación busca mediante las conclusiones planteadas recomendar a la UCIC algunas acciones que permitan gestionar de una manera más eficiente y eficaz el talento humano en base a lo expuesto por los propios docentes-empleados quienes han aportado a través de sus opiniones en el desarrollo de estos hallazgos, por tanto se recomienda lo siguiente:

Es necesario gestionar programas de capacitación a los docentes-empleados que partan de la detección de las necesidades tanto individuales como grupales centrándose en el desarrollo de metodologías de enseñanza y didáctica, habilidades blandas, comunicación y otros puntos a encontrar en el análisis.

Es imprescindible que al estar inmersos en la era digital, la UCIC aproveche las TIC para el uso de las comunicaciones efectivas así como para el manejo de base de datos, lo cual permitirá optimizar la gestión del talento humano no solo en Interbank sino en las 16 empresas que conforman el grupo Intercorp a través de la interconexión digital.

La UCIC debe revisar los procesos de la gestión del talento con la finalidad de fijar objetivos por cada uno de ellos y poder plantear indicadores de desempeño para que la organización pueda evaluar y controlar los resultados e incrementar la gestión de calidad. Estos deben ser comunicados a los docentes-empleados con la finalidad de mantenerlos informados, solicitar sus aportes y propiciar su participación activa en la organización.

Se debe generar un plan de incentivos de carácter monetario y no monetario con la finalidad de mantener la satisfacción del docente-empleado.

Se sugiere que UCIC propicie el realizar otras investigaciones sobre las necesidades de los docentes-empleados y así poder conocer las oportunidades de mejora de la institución con la finalidad de plantear planes de largo, mediano y corto plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adauto, J. (1997). *Investigación educativa*. Huancayo: Universidad Peruana Los Andes.
- Alcover, C. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje organizacional y grupal. *Revista psicológica del trabajo y de las organizaciones*, 18(2-3), 259-301. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>
- Allen, M. (2012). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Andino Investment Holding (2016). *Andino Investment Holding*. Lima: Andino. Recuperado de <http://www.andino.com.pe/responsabilidad-social/colaboradores/>
- Aziri, B., Veseli, N. & Ibraimi, S. (2013, Julio). Human Resources and Knowledge Management. En A. Leszczynska (Presidencia), *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation*. Recuperado de <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-356.pdf>
- Baedecke, E. & Brunila, A. (2013). *Talent managment – Retaining and managing technical specialist in a technical career*. (Tesis de Maestría en Ciencias). Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:625219/FULLTEXT01.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México D.F.: Pearson.
- Betancourt, O. (1999). *Texto para la Enseñanza e Investigación de la Salud y Seguridad en el Trabajo*. Quito: OPS/OMS – FUNSA.
- Bhatti, W., Waris, S. & Zaheer, A. (2011). The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 471-482. Recuperado de <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/237.pdf>
- Cardona, J. (2011). Hacia un modelo para la gestión del talento humano en la enseñanza universitaria. Aspectos básicos. *Pampedia*, 1(7), 31-43. Recuperado de <http://www.uv.mx/pampedia/numeros/numero-7/Hacia-un-modelo-para-la-gestion-del-talento-humano-en-la-ense%C3%B1anza-universitaria.pdf>

- Casas, J., Repullo, J. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527-538. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-pdf-13047738-S300>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill.
- Clair, G. & Albert, L. (2003). Professional learning, professional knowledge and professional identity: A bleak view, but oh the possibilities. *English Teaching: Practice and Critique*, 3(2), 21-47. Recuperado de <https://education.waikato.ac.nz/research/files/etpc/2004v3n2art2.pdf>
- Comité de Ética de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011). *Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Lima: PUCP
- Congreso de la República (2012). *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783 Decreto Supremo N° 005-2012-TR*. Lima: Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/DS\\_009\\_2005\\_T\\_R.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/DS_009_2005_T_R.pdf)
- COSAPI (2016). *Desarrollo personal y profesional*. Lima: COSAPI. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=80>
- Díaz, H. (2013). *Evaluación del desempeño docente. Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar*. Lima: San Marcos.
- Díaz, B. y Sime, L. (2009). La explicitación de la metodología de la Investigación. Un vistazo. *Pontificia Universidad Católica del Perú. Cultura investigadora*, 1(2) 8. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/184/2009/02/boletin2.pdf>
- Dolan, S., Valle, R. y López, A. (2009). *La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. New York: McGraw-Hill.

- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage.
- Fernández, P. y Díaz, P. (2002). Investigación Cuantitativa y Cualitativa. *Atención Primaria*, 1(9), 76-78. Recuperado de [https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali2.pdf](https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf)
- Genesi, M. y Suarez, F. (2010). Gestión de la calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(17), 116-155. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70916424006.pdf>
- Guerra, P. (2008). Formación docente continua: una mirada desde el aprendizaje de adultos. *Revista Iberoamericana de educación*, 1(45), 1-25. Recuperado de [rieoei.org/deloslectores/2008Zamora.pdf](http://rieoei.org/deloslectores/2008Zamora.pdf)
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª Edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kagwiria, R. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285-290. Recuperado de [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_21\\_Special\\_Issue\\_December\\_2013/30.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_21_Special_Issue_December_2013/30.pdf)
- Leiva, M (2012). *Universidades Corporativas: Aportes y desafíos en una empresa ecuatoriana caso CNT EP*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito: Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3272>
- Mejía, A., Bravo, C. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industria*, 34(1), 2-11. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii02113.pdf>
- Mendoza del Solar, P. (2008). *Efecto del incentivo docente sobre el rendimiento de los estudiantes de Escuelas Rurales*. (Tesis de Licenciatura en Psicología). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/639/MENDOZA\\_DEL\\_SOLAR\\_ARANIBAR\\_PAMELA\\_EFECTOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/639/MENDOZA_DEL_SOLAR_ARANIBAR_PAMELA_EFECTOS.pdf?sequence=1)

- Moreno, F. y Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena. International Journal of Good Conscience*, 7(1) 57-67. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)
- Nonaka, I, & Takeuchi, H. (1996). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Foster Creativity And Innovation For Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=B-qxrPaU1-MC&pg=PA59&lpg=PA59&dq=knowledge+is+created+only+by+individuals.+An+or+organization+cannot+create+knowledge&source=bl&ots=XhZMnyyec0&sig=hOC5ASCrZQc701XbXsUZC-7nHAc&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiVovXr8cXTAhVBSiYKHft\\_DrIQ6AEIjAA#v=onepage&q=knowledge%20is%20created%20only%20by%20individuals.%20An%20organization%20cannot%20create%20knowledge&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=B-qxrPaU1-MC&pg=PA59&lpg=PA59&dq=knowledge+is+created+only+by+individuals.+An+or+organization+cannot+create+knowledge&source=bl&ots=XhZMnyyec0&sig=hOC5ASCrZQc701XbXsUZC-7nHAc&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiVovXr8cXTAhVBSiYKHft_DrIQ6AEIjAA#v=onepage&q=knowledge%20is%20created%20only%20by%20individuals.%20An%20organization%20cannot%20create%20knowledge&f=false)
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 1-18. Recuperado de [http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/03/March\\_2014\\_3.pdf](http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/03/March_2014_3.pdf)
- Ospina, B., Sandoval, J., Aristizábal, C. Y Ramírez, M. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Investigación y Educación en Enfermería*, 33(1), 14-29. Recuperado de [file:///C:/Documents%20and%20Settings/LEONIC/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-LaEscalaDeLikertEnLaValoracionDeLosConocimientosYL-1311949%20\(2\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/LEONIC/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-LaEscalaDeLikertEnLaValoracionDeLosConocimientosYL-1311949%20(2).pdf)
- Pardo, C. y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión Social*, 4(2), 167-183. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/viewFile/280/214>
- Pastor, L. (2015). La UOC presenta el libro Universidades corporativas. Diez casos de éxito. Catalunya: Slideshare. Recuperado de <http://www.editorialuoc.cat/universidades-corporativas-10-casos-de-exito>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*. (Tesis de especialidad en Gestión del Talento Humano y la Productividad). Universidad de Medellín. Medellín: Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del>

[%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1](#)

Rodríguez, I., Rodríguez, C. y Arancibia, S. (2010). Desarrollo y Gestión del Capital Humano en las Universidades Venezolanas. Caso Universidad Nacional Experimental de Guyana (UNEG). *Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCET 2010). Innovation and Development for the Americas*, 1(8), 1-10. Recuperado de [http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/UM046\\_Rodriguez.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/UM046_Rodriguez.pdf)

Rubio, A. (2012). *Universidades corporativas*. Madrid: LID Editorial.

Taylor, S. & Paton, R. (2002). *Corporate Universities: Historical development, conceptual analysis & relation with Public-sector Higher Education*. London: The Observatory on Borderless Higher. Recuperado de [http://www.obhe.ac.uk/documents/view\\_details?id=566](http://www.obhe.ac.uk/documents/view_details?id=566)

Taylor, S. & Ray, T. (2001). *Collective tacit knowledge: corporate universities and the limits to virtuality*. Universidad Abierta. Recuperado de <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/id329.pdf>

Tejedor, F. (2012). Evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1), 319. Recuperado de [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1\\_e/art24.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art24.pdf)

Universidad Corporativa Intercorp (UCIC) (2013). *Catálogo de cursos programados - UCIC 2013*. Lima: UCIC.

Universidad Corporativa Intercorp (UCIC) (2014). *Catálogo de cursos programados - UCIC 2014*. Lima: UCIC.

Vegas, E. y Umansky, I. (2005). *Mejorar la enseñanza y aprendizaje por medio de los incentivos. ¿Qué lecciones nos entregan las reformas educativas de América Latina?* Washington D.C.: Banco Mundial. Recuperado de <http://www.ub.edu/obipd/PDF%20docs/Formaci%C3%B3n%20Permanent/Educaci%C3%B3n%20Primaria/Documents/Mejorar%20la%20ense%C3%B1anza%20y%20el%20aprendizaje%20por%20medio%20de%20incentivos.%20Vegas,E.%20Umansky,I.pdf>

Viscaya, P. y Uribe, E. (2014). *Aportes de la Universidad Corporativa a la ventaja competitiva de las organizaciones en Colombia*. (Tesis de especialidad en Gestión

del Talento Humano y la Productividad). Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/374/Aportes%20de%20la%20Universidad%20Corporativa%20a%20la%20ventaja%20competitiva%20de%20las%20organizaciones%20en%20Colombia.pdf?sequence=1>

Zurita, M. (2016). GPTW: *Intercorp lideró ranking de mejores empresas para laborar*. Lima: El comercio economía. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/gptw-interbank-lidero-ranking-mejores-empresas-laborar-noticia-1951746>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS WEB RESUMEN DE LAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EN EL MUNDO

### En España:

Universidad Corporativa Gas Natural-Unión Fenosa. *La transferencia del conocimiento, razón de ser de la Universidad Corporativa*. Barcelona: Recuperado de <http://www.gasnaturalfenosa.com/es/nuestra+gente/retos+profesionales/1297280356741/universidad+corporativa.html>

Universidad Corporativa Ferrovial – Summa (2000). Los programas de Summa. *Ferrovial*, 1(009), 205. Recuperado de <http://www.ferrovial.com/es/nuestras-personas/porque-ferrovial/universidad-ferrovial-summa/>

Rodríguez, E. (2009). *Universidad Corporativa Caixanova – Unova*. Vigo: Latexo. Recuperado de <http://ureca.es/pdf/unova.pdf>

Universidad Corporativa Telefónica (1970). *La mejor universidad corporativa del mundo*. Madrid: Telefónica. Recuperado de <https://universitas.telefonica.com/es/>

### En Estados Unidos:

General Electric (2017). *University Students*. California: Imagination al work. Recuperado de <https://www.ge.com/careers/culture/university-students>

Disney Institute (2017). *Customer Experience Summit*. California: Disney Institute. Recuperado de <https://disneyinstitute.com/>

Cisco (2015). *Building the workforce of tomorrow*. Venezuela: Cisco Networking Academy. Recuperado de <http://www.cisco.com/c/en/us/training-events/resources/networking-academy.html>

Microsoft IT Academy (2017). *Programa Microsoft Imagine Academy*. Barcelona: PUE Recuperado de <https://www.pue.es/educacion/microsoft-imagine-academy>

University Ford (2017). *Welcome to University Ford Durham*. North Carolina: University Ford. Recuperado de <https://www.universityforddurham.com/>

### **En Colombia:**

Morales, L., Mancera, E. Y Gómez, N. (2015). *Formación virtual en Ecopetrol: un hito que trasciende el entrenamiento formal en las empresas de oil & gas*. Colombia: Universidad Corporativa de Ecopetrol. Recuperado de <http://www.virtualeduca.info/ponencias2011/295/Articulo%20Formacion%20Virtual%20en%20Ecopetrol.pdf>



## APÉNDICES



## Apéndice 1

### CARTA PARA EXPERTO

San Miguel, 03 de octubre de 2016

Profesora XXXXXXX.-

Departamento de Educación  
Pontificia Universidad Católica del Perú

El motivo de la presente comunicación tiene como fin solicitar su apoyo en, calidad de experta, para la validación de un cuestionario que utilizare como instrumento de recojo de información en una investigación descriptiva, que es el tipo de tesis que vengo desarrollando con el fin de alcanzar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa.

En el transcurso del año he venido elaborando la tesis titulada “El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp”, cuyo propósito es analizar cómo la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp (UCIC) influye en la línea de carrera del docente-empleado de Interbank en el bienio 2013-2014.

Dicho ello le adjunto el cuestionario a utilizar con un formato donde podrá señalar sus apreciaciones a cada una de las preguntas. Sus aportes y comentarios me serán de mucha ayuda para continuar con el desarrollo estructurado de mi investigación.

Para evitar mayor contratiempo, de ser su respuesta positiva, puede enviarme sus observaciones por correo electrónico de forma tal que al final de su revisión la herramienta propuesta cumpla con el fin de la investigación y facilite el desarrollo de la misma.

Aprovecho la oportunidad para expresarle mi apreciación y estima personal.

Atentamente,

Rocio Tinoco Escalante.

## Apéndice 2

### MATRIZ DE COHERENCIA

**NOMBRES:** Rocio Tinoco Escalante

**TEMA DE LA INVESTIGACIÓN:** La gestión del conocimiento en el campo educativo.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** La gestión del conocimiento y su aplicación en el contexto de la educación.

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp.

Problema	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos
¿Cuáles son las opiniones de los docentes-empleados de Interbank sobre la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC), en el bienio 2013-2014?	Analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank en el bienio 2013-2014 referente a la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC).	Analizar las opiniones del docente-empleado acerca del desarrollo de la gestión del talento humano en UCIC.
		Analizar las opiniones del docente-empleado de Interbank referentes a los procesos de la gestión del talento humano en la UCIC.
		Analizar las sugerencias del docente-empleado de la UCIC para la gestión del talento humano de la institución.

## DISEÑO METODOLÓGICO:

Enfoque	Tipo	Nivel	Método	Muestra
<input type="checkbox"/> Cualitativo <input checked="" type="checkbox"/> Cuantitativo	<input checked="" type="checkbox"/> Empírico <input type="checkbox"/> Documental	<input type="checkbox"/> Exploratorio <input checked="" type="checkbox"/> Descriptivo <input type="checkbox"/> Explicativo <input type="checkbox"/> Evaluativo	<input type="checkbox"/> Estudio de caso <input checked="" type="checkbox"/> Método de encuestas <input type="checkbox"/> Método biográfico <input type="checkbox"/> Investigación acción <input type="checkbox"/> Investigación documental <input type="checkbox"/> Investigación fenomenológica	El universo son los docentes-empleados de la UCIC en el bienio 2013-2014 que son un total de 628 docentes. La muestra es el total de los docentes-empleados de Interbank que son 115.

Objetivo	Variable	Sub-Variable	Técnicas e instrumentos de recojo de información
1	El desarrollo de la gestión del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las características de la gestión del talento humano.</li> <li>La importancia de la gestión del talento humano.</li> </ul>	La técnica que se aplicara en el trabajo se llamara encuesta y el instrumento son las preguntas del cuestionario. Cuestionario de 19 preguntas; 5 abiertas y 14 cerradas.
2	Los procesos de la gestión del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La aplicación de los procesos de la gestión del talento humano.</li> <li>El papel del docente-empleado en la Universidad Corporativa.</li> </ul>	

### Apéndice 3

## PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES

La presente investigación es conducida por Rocio Tinoco Escalante de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es analizar cómo se lleva a cabo la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp (UCIC), en relación al docente-empleado de Interbank en el bienio 2013-2014.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un breve cuestionario utilizando 15 minutos de su tiempo.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en la investigación.

En principio el cuestionario resuelto será anónimo, por ello serán codificados utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incomoda o incomodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

Yo, \_\_\_\_\_ doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta, adicionalmente puedo realizar preguntas si algo no tengo claro.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo los datos relacionados a mi salud física y mental o condición, raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto puedo comunicarme con Rocio Tinoco Escalante al correo [tinoco.r@pucp.edu.pe](mailto:tinoco.r@pucp.edu.pe) o al teléfono XXXXXXXX.

Nombre completo del (de la) participante: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Lima, \_\_\_\_\_ 2016

Nombre completo de la investigadora: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Lima, \_\_\_\_\_ 2016

## Cuestionario para el análisis de la Gestión del Talento Humano

### Instrucciones

Estimado participante, el presente cuestionario forma parte de un estudio descriptivo que tiene como propósito determinar cómo se realiza la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp en relación al docente – empleado de Interbank. A continuación se presentan 19 preguntas que deberá responder en su totalidad, el cuestionario tiene una duración aproximada de 25 minutos.

- Para las preguntas del 1-14, debe marcar con un aspa (X), en la categoría que indique su forma de pensar. Estas preguntas presentan una lista de diferentes opiniones, por lo tanto, lea cuidadosamente cada frase e indique cuan de acuerdo o en desacuerdo está usted con ellas. Dado que las personas son diferentes no hay respuestas correctas o incorrectas.
- Para las preguntas 15-19, debe responder de manera abierta de acuerdo a su opinión.

### Recomendaciones a seguir:

Sus opiniones permanecerán en el anonimato.

Es necesario que complete todos los datos personales.

Las respuestas deben ser basadas en su observación y experiencia directa evitando la generalización, la suposición y la abstracción.

Sus respuestas pensadas cuidadosamente permitirán recabar información relevante para el desempeño de la institución. Por lo tanto, su aporte es valioso para dicho fin y agradezco su colaboración de manera anticipada.

### Datos personales:

- Edad: \_\_\_\_\_
- Sexo: Femenino \_\_\_ Masculino \_\_\_
- Grado de Instrucción: Técnico \_\_\_ Bachiller \_\_\_ Licenciado \_\_\_ Magister \_\_\_
- Cargo que desempeña: Supervisor \_\_\_ Analista \_\_\_ Jefe \_\_\_ Gerente \_\_\_
- Años laborando en Interbank: 0-3 años \_\_\_\_\_ 3-6 años \_\_\_\_\_ Más de 6 años \_\_\_\_\_
- Tiempo de docente: 0-3 años \_\_\_\_\_ 3-6 años \_\_\_\_\_ Más de 6 años \_\_\_\_\_

Lea detenidamente las preguntas y marque con un aspa:

Preguntas	Total desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Acuerdo	Total Acuerdo
1. ¿Considera que los valores de Interbank se encuentran alineados a los valores de la UCIC?					
2. ¿Usted considera que la UCIC aporta a la autorrealización de los empleados de Interbank?					
3. ¿Ha recibido la capacitación necesaria para poder desarrollar la función de docente - empleado en la UCIC?					
4. ¿Considera que su labor como docente – empleado en UCIC es apreciada y reconocida?					
5. ¿Considera que el servicio que brinda la UCIC a los empleados genera una ventaja competitiva para Interbank?					
6. ¿Usted participó en un proceso de selección para ser docente –empleado de UCIC?					
7. ¿Se encuentra satisfecho con los incentivos / reconocimiento recibidos por su labor como – docente empleado de Intercorp?					
8. ¿Usted recibe retroalimentación referente a su desempeño y aspectos de mejora?					
9. ¿Usted se encuentra informado de los aspectos que evalúan en su desempeño?					
10. ¿Conoce el perfil del docente – empleado de UCIC?					
11. ¿El desempeñarse en UCIC lo ha favorecido en el desarrollo de sus competencias personales y profesionales?					
12. ¿Considera que la UCIC gestiona de manera adecuada la base de datos de los empleados con la finalidad de ofrecerle los cursos necesarios para su desarrollo?					
13. ¿La UCIC adopta programas de bienestar social o brinda algún beneficio adicional al docente – empleado?					
14. ¿El desempeñarse como docente – empleado ha contribuido en la línea de carrera que desarrolla dentro de la empresa?					

## Preguntas abiertas

15) ¿Cuáles considera que son las características del docente – empleado de UCIC?

16) ¿Qué acciones considera puede realizar la UCIC con el fin de promover la capacitación en sus docentes?

17) ¿Qué tipo de incentivo considera adecuado recibir por su labor de docente – empleado en UCIC?

18) ¿Cuáles considera que son los medios para promover y difundir las buenas prácticas de la UCIC?

19) ¿Qué acciones sugiere para incrementar la satisfacción laboral en sus docentes – empleados?

## Apéndice 4

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

#### Resultados de la Prueba Piloto

Programa SPSS, v. 22 español.

#### KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,607
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	236,697
	GI	105
	Sig.	,000

#### Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,031	33,542	33,542	5,031	33,542	33,542
2	2,338	15,584	49,126			
3	1,637	10,916	60,042			
4	1,348	8,983	69,025			
5	1,112	7,412	76,437			
6	,782	5,214	81,651			
7	,603	4,021	85,672			
8	,594	3,959	89,632			
9	,380	2,534	92,165			
10	,363	2,421	94,586			
11	,269	1,790	96,377			
12	,243	1,618	97,994			
13	,153	1,021	99,015			
14	,095	,633	99,648			
15	,053	,352	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

### Matriz de componentes<sup>a</sup>

	Componente 1
¿Ha recibido la capacitación necesaria para poder desarrollar la función de docente - empleado en la UCIC?	,792
¿Conoce el perfil del docente –empleado de UCIC?	,725
¿Usted participó en un proceso de selección para ser docente –empleado de UCIC?	,724
¿Usted considera que la UCIC aporta a la autorrealización de los empleados de Interbank?	,717
¿Usted se encuentra informado de los aspectos que evalúan en su desempeño?	,648
¿El desempeñarse como docente – empleado ha contribuido en la línea de carrera que desarrolla dentro de la empresa?	,645
¿Considera que los valores de Interbank se encuentran alineados a los valores de la UCIC?	,639
¿Considera que la UCIC gestiona de manera adecuada la base de datos de los empleados con la finalidad de ofrecerle los cursos necesarios para su desarrollo?	,638
¿Considera que el servicio que brinda la UCIC a los empleados genera una ventaja competitiva para Interbank?	,516
¿La UCIC adopta programas de bienestar social o brinda algún beneficio adicional al docente – empleado?	,447
¿Considera que su labor como docente – empleado en UCIC es apreciada y reconocida?	,442
¿Se encuentra satisfecho con los incentivos / reconocimiento recibidos por su labor como – docente empleado de Intercorp?	,435
¿Usted recibe retroalimentación referente a su desempeño y aspectos de mejora?	,416
¿El desempeñarse en UCIC lo ha favorecido en el desarrollo de sus competencias personales y profesionales?	,364
¿Considera que la UCIC aporta a la retención y fidelización del docente-empleado en Interbank?	,185

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

#### KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,621
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	222,077
	GI	91
	Sig.	,000

### Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,004	35,744	35,744	5,004	35,744	35,744
2	2,337	16,693	52,437			
3	1,492	10,659	63,096			
4	1,192	8,514	71,610			
5	,830	5,926	77,535			
6	,707	5,047	82,582			
7	,594	4,243	86,825			
8	,583	4,165	90,990			
9	,372	2,661	93,651			
10	,325	2,318	95,969			
11	,251	1,792	97,760			
12	,159	1,132	98,892			
13	,095	,679	99,572			
14	,060	,428	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

### Matriz de componentes<sup>a</sup>

	Componente 1
¿Ha recibido la capacitación necesaria para poder desarrollar la función de docente - empleado en la UCIC?	,799
¿Conoce el perfil del docente –empleado de UCIC?	,731
¿Usted participó en un proceso de selección para ser docente –empleado de UCIC?	,730
¿Usted considera que la UCIC aporta a la autorrealización de los empleados de Interbank?	,712
¿El desempeñarse como docente – empleado ha contribuido en la línea de carrera que desarrolla dentro de la empresa?	,652
¿Usted se encuentra informado de los aspectos que evalúan en su desempeño?	,647
¿Considera que los valores de Interbank se encuentran alineados a los valores de la UCIC?	,643
¿Considera que la UCIC gestiona de manera adecuada la base de datos de los empleados con la finalidad de ofrecerle los cursos necesarios para su desarrollo?	,636
¿Considera que el servicio que brinda la UCIC a los empleados genera una ventaja competitiva para Interbank?	,499

¿Considera que su labor como docente – empleado en UCIC es apreciada y reconocida?	,436
¿Se encuentra satisfecho con los incentivos / reconocimiento recibidos por su labor como – docente empleado de Intercorp?	,436
¿La UCIC adopta programas de bienestar social o brinda algún beneficio adicional al docente – empleado?	,435
¿Usted recibe retroalimentación referente a su desempeño y aspectos de mejora?	,419
¿El desempeñarse en UCIC lo ha favorecido en el desarrollo de sus competencias personales y profesionales?	,368

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Considera que los valores de Interbank se encuentran alineados a los valores de la UCIC?	43,23	43,981	,510	,839
¿Usted considera que la UCIC aporta a la autorrealización de los empleados de Interbank?	43,52	41,058	,600	,831
¿Ha recibido la capacitación necesaria para poder desarrollar la función de docente - empleado en la UCIC?	44,45	36,723	,728	,819
¿Considera que su labor como docente – empleado en UCIC es apreciada y reconocida?	43,94	43,529	,342	,845
¿Considera que el servicio que brinda la UCIC a los empleados genera una ventaja competitiva para Interbank?	43,84	41,540	,439	,840
¿Usted participó en un proceso de selección para ser docente –empleado de UCIC?	44,81	39,295	,650	,826
¿Se encuentra satisfecho con los incentivos / reconocimiento recibidos por su labor como – docente empleado de Intercorp?	44,65	42,237	,405	,842
¿Usted recibe retroalimentación referente a su desempeño y aspectos de mejora?	43,52	44,791	,285	,847

¿Usted se encuentra informado de los aspectos que evalúan en su desempeño?	43,61	40,578	,516	,835
¿Conoce el perfil del docente –empleado de UCIC?	44,39	39,778	,658	,826
¿El desempeñarse en UCIC lo ha favorecido en el desarrollo de sus competencias personales y profesionales?	43,55	43,656	,295	,848
¿Considera que la UCIC gestiona de manera adecuada la base de datos de los empleados con la finalidad de ofrecerle los cursos necesarios para su desarrollo?	44,16	40,940	,566	,832
¿La UCIC adopta programas de bienestar social o brinda algún beneficio adicional al docente – empleado?	45,03	41,099	,365	,848
¿El desempeñarse como docente – empleado ha contribuido en la línea de carrera que desarrolla dentro de la empresa?	44,19	42,028	,577	,833



## Apéndice 5

### ANÁLISIS DE LA MUESTRA

Rango de Edad – Hombres:

Años	Frecuencia	Porcentaje
23-29 Años	9	25.71%
30-39 Años	21	60.00%
40-48 Años	5	14.29%
Total	35	100.00%

Rango de Edad – Mujeres:

Años	Frecuencia	Porcentaje
23-29 Años	7	26.92%
30-39 Años	15	57.69%
40-48 Años	4	15.38%
Total	26	100.00%

Relación de Cargo – Instrucción:

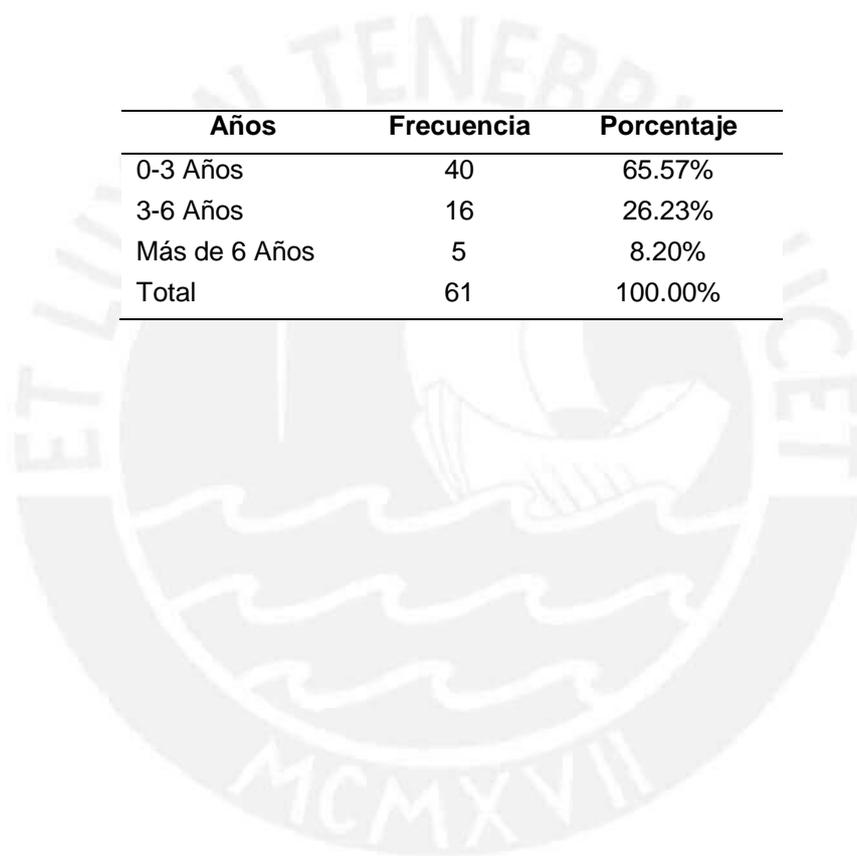
	Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	Analista	4	80.00%
	Supervisor	1	20.00%
	Total	5	100.00%
Bachiller	Analista	21	63.64%
	Supervisor	11	33.33%
	Gerente	1	3.03%
	Total	33	100.00%
Licenciado	Analista	8	72.73%
	Supervisor	2	18.18%
	Jefe	1	9.09%
	Total	11	100.00%
Magister	Analista	6	50.00%
	Supervisor	1	8.33%
	Jefe	3	25.00%
	Gerente	2	16.67%
	Total	12	100.00%

## Años trabajando en Interbank

<b>Años</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0-3 Años	7	11.48%
3-6 Años	15	24.59%
Más de 6 Años	39	63.93%
Total	61	100.00%

## Años como docente en UCIC

<b>Años</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0-3 Años	40	65.57%
3-6 Años	16	26.23%
Más de 6 Años	5	8.20%
Total	61	100.00%



## Tablas del análisis del Cuestionario

**Resultados: El desarrollo de la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa.**

**Pregunta 1: ¿Considera que los valores de Interbank se encuentran alineados a los valores de la UCIC?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	2	3.28%
Desacuerdo	1	1.64%
Ni acuerdo ni desacuerdo	0	0.00%
Acuerdo	34	55.74%
Total Acuerdo	24	39.64%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 2: ¿Usted considera que la UCIC aporta a la autorrealización de los empleados de Interbank?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	1	1.64%
Desacuerdo	1	1.64%
Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6.56%
Acuerdo	38	62.30%
Total Acuerdo	17	27.87%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 3: ¿Ha recibido la capacitación necesaria para poder desarrollar la función de docente - empleado en la UCIC?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	1	1.64%
Desacuerdo	10	16.38%
Ni acuerdo ni desacuerdo	17	27.87%
Acuerdo	29	47.54%
Total Acuerdo	4	6.56%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 4: ¿Considera que su labor como docente – empleado en UCIC es apreciada y reconocida?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	0	0.00%
Desacuerdo	4	6.56%
Ni acuerdo ni desacuerdo	17	27.87%
Acuerdo	30	49.18%
Total Acuerdo	10	16.39%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 5: ¿Considera que el servicio que brinda la UCIC a los empleados genera una ventaja competitiva para Interbank?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	2	3.28%
Desacuerdo	0	0.00%
Ni acuerdo ni desacuerdo	5	8.20%
Acuerdo	35	57.38%
Total Acuerdo	19	31.15%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 6: ¿El desempeñarse en UCIC lo ha favorecido en el desarrollo de sus competencias personales y profesionales?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	2	3.28%
Desacuerdo	3	4.92%
Ni acuerdo ni desacuerdo	5	8.20%
Acuerdo	33	54.10%
Total Acuerdo	18	29.51%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 7: ¿Considera que la UCIC gestiona de manera adecuada la base de datos de los empleados con la finalidad de ofrecerle los cursos necesarios para su desarrollo?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	2	3.28%
Desacuerdo	12	19.67%
Ni acuerdo ni desacuerdo	14	22.95%
Acuerdo	29	47.54%
Total Acuerdo	4	6.56%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

### Resultados:

Resultados Primera variable

El desarrollo de la gestión del talento humano						
	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Acuerdo	Total Acuerdo	Total
Frecuencia	10	31	62	228	96	427
Porcentaje	2.34%	7.26%	14.52%	53.40%	22.48%	100.00%

**Resultado: Los procesos de la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa.**

**Pregunta 8: ¿Usted participó en un proceso de selección para ser docente – empleado de UCIC?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	13	21.31%
Desacuerdo	15	24.59%
Ni acuerdo ni desacuerdo	20	32.79%
Acuerdo	10	16.39%
Total Acuerdo	3	4.92%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 9: ¿Se encuentra satisfecho con los incentivos / reconocimiento recibidos por su labor como – docente empleado de Intercorp?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	4	6.56%
Desacuerdo	10	16.39%
Ni acuerdo ni desacuerdo	27	44.26%
Acuerdo	18	29.51%
Total Acuerdo	2	3.28%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 10: ¿Usted recibe retroalimentación referente a su desempeño y aspectos de mejora?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	2	3.28%
Desacuerdo	8	13.11%
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	16.39%
Acuerdo	29	47.54%
Total Acuerdo	12	19.67%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 11: ¿Usted se encuentra informado de los aspectos que evalúan en su desempeño?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	2	3.28%
Desacuerdo	6	9.84%
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	16.39%
Acuerdo	30	49.18%
Total Acuerdo	13	21.31%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 12: ¿Conoce el perfil del docente –empleado de UCIC?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	5	8.20%
Desacuerdo	11	18.03%
Ni acuerdo ni desacuerdo	18	29.51%
Acuerdo	23	37.70%
Total Acuerdo	4	6.56%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 13: ¿La UCIC adopta programas de bienestar social o brinda algún beneficio adicional al docente – empleado?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	4	6.56%
Desacuerdo	21	34.43%
Ni acuerdo ni desacuerdo	26	42.62%
Acuerdo	9	14.75%
Total Acuerdo	1	1.64%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

**Pregunta 14: ¿El desempeñarse como docente – empleado ha contribuido en la línea de carrera que desarrolla dentro de la empresa?**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Total Desacuerdo	1	1.64%
Desacuerdo	11	18.03%
Ni acuerdo ni desacuerdo	14	22.95%
Acuerdo	30	49.18%
Total Acuerdo	5	8.20%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00%</b>

## Resultados:

### Resultados Segunda variable

<b>Los procesos de la gestión del talento humano</b>						
	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Ni Acuerdo ni Desacuerdo	Acuerdo	Total Acuerdo	Total
Frecuencia	31	82	125	149	40	427
Porcentaje	7.26%	19.20%	29.27%	34.90%	9.37%	100.00%

### Preguntas Abiertas: Sugerencias y Aportes de los docentes-empleados.

**Pregunta 15: ¿Cuáles considera que son las características del docente – empleado de UCIC?**

<b>Características del Docente</b>	<b>Cantidad</b>
Experto en el tema	49
Habilidades blandas	49
Habilidades de comunicación	29
Positivismo y Dinamismo	26
Vocación de servicio	15
Valores	9
Didáctico	8
Espíritu de superación	6
Creatividad e innovación	5
<b>Total</b>	<b>196</b>

**Pregunta 16: ¿Qué acciones considera puede realizar la UCIC con el fin de promover la capacitación en sus docentes?**

<b>Acciones para promover la capacitación</b>	<b>Cantidad</b>
Alianzas estratégicas	10
Capacitación constante y a medida	11
Conocer y reconocer al docente	21
Cursos de habilidades blandas y docentes	45
Otros	4
<b>Total</b>	<b>91</b>

**Pregunta 17: ¿Qué tipo de incentivo considera adecuado recibir por su labor de docente – empleado en UCIC?**

Incentivos a recibir por la labor docente	Cantidad
Reconocimientos no monetarios	47
Capacitación	17
Reconocimiento monetarios	17
Desarrollo laboral y personal	10
No considera necesario incentivos	4
<b>Total</b>	<b>95</b>

**Pregunta 18: ¿Cuáles considera que son los medios para promover y difundir las buenas prácticas de la UCIC?**

Medios para difundir buenas prácticas de UCIC	Cantidad
Redes sociales / Correos informativos	55
Difusión de cursos	12
Reconocimientos	10
Boletines/ Encuestas	8
No opina	1
<b>Total</b>	<b>86</b>

**Pregunta 19: ¿Qué acciones sugiere para incrementar la satisfacción laboral en sus docentes – empleados?**

Acciones para incrementar la satisfacción laboral	Cantidad
Premiaciones y Reconocimientos	35
Capacitación	23
Retroalimentación	7
Integración de docentes	6
Condiciones idóneas	5
Otros	5
<b>Total</b>	<b>81</b>

## Apéndice 6

### CONSTANCIA DE PERMISO PARA RECOGIDA DE DATOS



Lima, 19 de Agosto del 2016

**Señores:**  
**Pontificia Universidad Católica del Perú**  
**Escuela de Post- Grado - Maestría en Gestión de la Educación**

La presente tiene como finalidad indicar que la Universidad Corporativa de Intercorp (UCIC), tiene conocimiento que la colaboradora de Interbank Rocio Tinoco Escalante se encuentra realizando una Tesis cuyo tema hace referencia a la institución. La Tesis cuyo título es "El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa de Intercorp"; se realiza con la finalidad de obtener el grado de Magister en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cabe resaltar que se nos ha indicado que la información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en la investigación. Asimismo se nos ha informado que los cuestionarios resueltos por los colaboradores serán anónimos y codificados utilizando números de identificación y que si tuviésemos alguna duda referente al desarrollo de la investigación estamos libres de formular cualquier pregunta que consideremos pertinente.

Al firmar este documento UCIC confirma que ha recibido información acerca de la investigación a realizar y conoce y acepta el título de la investigación que lleva su nombre.

Atentamente.

BASTANTE TIMOTEO KARLA

Apellido, Nombre

40117456

DNI

CONSULTOR DE NEGOCIO

Cargo

*Karla*



Calle Carlos Villarán 140, Lima 13 T: 219 2000