



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

***“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE  
SERVICIOS ESCOLARES DE LA UJED”***

**TESIS QUE PRESENTA:**

C.P. MARISELA HERRERA SOTO

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

**DIRECTOR DE TESIS:**

DR. ERNESTO GEOVANI FIGUEROA GONZÁLEZ

**CODIRECTOR DE TESIS:**

*DR. ROSALÍO TORTOLERO PORTUGAL*

**Victoria de Durango, Dgo., a 25 marzo de 2023**



**UJED**

Universidad Juárez  
del Estado de Durango



Facultad de Economía,  
Contaduría y Administración.

### Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Tesis presentado por la C. **MARISELA HERRERA SOTO**, para la obtención de grado de **MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**, titulado "**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES DE LA UJED**".

**DIRECTOR DE TESIS:** Dr. Ernesto Geovani Figueroa González

## JURADO

**PRESIDENTE:** Dr. Ernesto Geovani Figueroa González

**VOCAL:** Dra. María Brenda González Herrera

**SECRETARIO:** Dr. Rosalio Tortolero Portugal

**SUPLENTE:** Dr. Jesús Guillermo Sotelo Asef

**SUPLENTE:** Dr. Adolfo Antonio de la Parra Northon

Four horizontal lines with handwritten signatures in blue ink. The first signature is a stylized 'E' for Ernesto Geovani Figueroa González. The second signature is for María Brenda González Herrera. The third signature is for Rosalio Tortolero Portugal. The fourth signature is for Jesús Guillermo Sotelo Asef. The fifth line, corresponding to Adolfo Antonio de la Parra Northon, is empty.

**Victoria de Durango, Dgo., a 24 de febrero de 2023**

## ÍNDICE

Índice de Tablas .....	vi
Índice de Gráficos .....	vi
Índice de Figuras.....	vii
Dedicatoria .....	viii
Agradecimiento .....	ix
Presentación .....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
1.1    Objetivo de investigación .....	2
1.1.1    Objetivos específicos.....	2
1.2    Hipótesis de la investigación .....	2
1.3    Planteamiento del problema.....	2
1.4    Justificación de la investigación .....	3
1.5    Delimitación de la investigación .....	4
1.5.1    Delimitación espacial .....	4
1.5.2    Delimitación teórica .....	4
1.6    Resumen.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1    Antecedentes del talento humano .....	7
2.2    Talento Humano.....	7
2.3    Gestión del talento humano .....	8
2.4    Características del talento humano .....	9
2.5    La importancia en los recursos humanos.....	10
2.6    Capacitación y desarrollo .....	12
2.7    Talento humano en las organizaciones.....	13
2.8    Factores que influyen sobre el talento humano.....	14
2.9    Importancia sobre la gestión del talento humano .....	18

2.10	Desempeño laboral .....	19
2.10.1	Antecedentes.....	19
2.10.2	Conceptualización de desempeño laboral .....	19
2.11	Desempeño organizacional.....	21
2.12	Factores que influyen en el desempeño laboral .....	23
2.13	Evaluación del desempeño .....	24
2.14	Beneficios del talento humano en relación con el desempeño laboral .....	25
2.15	Resumen.....	25
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL .....</b>		<b>27</b>
3.1	Objeto de estudio .....	27
3.2	Antecedentes .....	27
3.3	Investigaciones internacionales sobre talento humano y desempeño .....	28
3.4	El talento humano y desempeño laboral en México.....	30
3.5	Desempeño laboral en las organizaciones mexicanas.....	30
3.6	Problemática del talento humano y del desempeño laboral en México....	31
3.7	El talento humano y el desempeño laboral del sector educativo.....	32
3.8	Profesionalización del talento humano en las organizaciones .....	33
3.9	Talento humano y desempeño laboral en Instituciones del estado de Durango .....	33
3.10	El talento humano en MiPyMes del estado de Durango.....	34
3.11	Talento y desempeño en las universidades en estado de Durango.....	35
3.12	Talento humano y desempeño laboral en la Universidad Juárez del Estado de Durango .....	35
3.13	El talento humano y el desempeño laboral en la Dirección de Servicios Escolares de la UJED .....	37
3.14	Resumen.....	37
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....</b>		<b>39</b>
4.1	Enfoque de la investigación .....	39
4.2	Tipo de estudio.....	40
4.3	Diseño de investigación .....	40
4.4	Objetivo de la investigación.....	41
4.4.1	Objetivos específicos.....	41

4.5	Hipótesis de investigación.....	42
4.6	Identificación de variables .....	42
4.6.1	Variable 1: gestión del talento humano.....	42
4.6.2	Variable 2: desempeño laboral .....	42
4.7	Operacionalización de variables .....	42
4.8	Derivación de variables .....	44
4.9	Población sujeto de estudio .....	46
4.9.1	Población.....	46
4.10	Muestra .....	46
4.11	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
4.11.1	Técnicas .....	46
4.12	Recolección de los datos .....	46
4.13	Encuesta .....	47
4.14	Universo de población.....	47
4.15	Instrumento de medición .....	47
4.16	Validez del instrumento .....	48
4.17	Cuestionario .....	49
4.18	Resumen.....	49
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS.....</b>		<b>51</b>
5.1	Análisis descriptivo.....	51
5.2	Datos generales sobre la gestión .....	51
5.2.1	Competencias.....	51
5.2.2	Gestión organizacional .....	51
5.3	Descripción de las variables de estudio (talento y desempeño).....	51
5.4	Confiabilidad del instrumento .....	52
5.5	Análisis de Resultados.....	53
5.6	Resultados de las dimensiones.....	56
5.7	Análisis correlacional sobre las variables de estudio (talento y desempeño)	64
5.8	Discusión de resultados .....	65
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....</b>		<b>68</b>

6.1	Conclusiones.....	68
6.2	Futuras líneas de investigación.....	70
6.3	Recomendaciones.....	71
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 4. 1.</b> Variable: gestión de talento humano.....	44
<b>Tabla 4. 2.</b> Variable: desempeño laboral. ....	45
<b>Tabla 4. 3.</b> Escala de medición. ....	49
<b>Tabla 5. 1.</b> Estadísticas de fiabilidad.....	52
<b>Tabla 5. 2.</b> Rangos del Alfa de Cronbach. ....	53
<b>Tabla 5. 3.</b> Género de encuestados. ....	53
<b>Tabla 5. 4.</b> Edad de encuestados. ....	54
<b>Tabla 5. 5.</b> Dimensión de selección de personal.....	56
<b>Tabla 5. 6.</b> Porcentajes de dimensión de selección de personal. ....	57
<b>Tabla 5. 7.</b> Dimensión de capacitación de personal.....	58
<b>Tabla 5. 8.</b> Porcentajes de dimensión de capacitación de personal. ....	59
<b>Tabla 5. 9.</b> Dimensión de calidad del trabajo. ....	60
<b>Tabla 5. 10.</b> Porcentajes de dimensión de calidad del trabajo. ....	61
<b>Tabla 5. 11.</b> Dimensión trabajo en equipo. ....	62
<b>Tabla 5. 12.</b> Porcentajes de dimensión trabajo en equipo. ....	63
<b>Tabla 5. 13.</b> Coeficiente de correlación.....	64
<b>Tabla 5. 14.</b> Grado de relación según coeficiente Rho de Spearman.....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 5. 1.</b> Personal de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED .....	54
<b>Gráfico 5. 2.</b> Edades del personal administrativo de Servicios Escolares de la UJED.....	55
<b>Gráfico 5. 3.</b> Dimensión de selección de personal .....	57
<b>Gráfico 5. 4.</b> Dimensión de capacitación de personal. ....	59
<b>Gráfico 5. 5.</b> Dimensión de calidad del trabajo .....	61
<b>Gráfico 5. 6.</b> Dimensión trabajo en equipo .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2. 1.</b> Reclutamiento de personal.....	15
<b>Figura 2. 2.</b> Proceso de selección. ....	16
<b>Figura 2. 3.</b> Capacitación de personal. ....	16
<b>Figura 2. 4.</b> Motivación laboral.....	17
<b>Figura 2. 5.</b> Desempeño laboral. ....	22
<b>Figura 2. 6.</b> Evaluación del desempeño. ....	25
<b>Figura 4. 1.</b> Proceso del enfoque cuantitativo de la investigación .....	40
<b>Figura 4. 2.</b> Diseño correlacional. ....	41
<b>Figura 4. 3.</b> Esquema de investigación cuantitativa.....	47



## DEDICATORIA

*Dedicada con mucho cariño a mis padres, que siempre me brindaron apoyo incondicional en todos mis logros. Gracias por haber sido parte de mis éxitos.*

*A mis hijas: Samantha, Diana, Pamela e Ivana, que también me brindan apoyo en mis logros, el cual también es un ejemplo para ellas. Además de ser mi impulso para seguir adelante... Gracias.*

*Agradezco a Dios y al universo que estuvieron a mi favor para realizar este sueño... el cual vislumbraba desde años atrás, hasta que pude ver realizada esta meta.*



**Marisela**

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a la Universidad Juárez del Estado de Durango, por haberme brindado esta oportunidad y las herramientas necesarias para llevar a cabo mis objetivos a un nivel profesional y en esta nueva etapa.*

*A todos mis profesores, que hicieron posible este sueño, les agradezco enormemente todo el conocimiento, la dedicación y el esfuerzo que me brindaron durante mis estudios.*

*Le agradezco al Dr. Ernesto Geovani Figueroa González, por su asesoría, sus aportes, enseñanza y por dirigir mi tesis, para llevar a cabo la culminación exitosa de este trabajo de investigación.*

*También agradezco al Dr. Rosalío Tortolero Portugal por su apoyo y por compartir sus conocimientos para fortalecimiento de mi aprendizaje.*

*Mi agradecimiento a mis familiares y amigos que me brindaron su apoyo incondicional en el periodo de mis estudios.*

*Agradezco enormemente a mis compañeros de generación con quien compartí momentos y experiencias inolvidables, además de interactuar juntos en esta etapa importante de nuestras vidas, donde adquirimos conocimientos nuevos para nuestro desarrollo.*

**Marisela**

## **PRESENTACIÓN**

*Honorables miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES DE LA UJED, con la intención de determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, de los trabajadores de este departamento.*

*El trabajo de investigación que se presenta a continuación se establece en cumplimiento del reglamento de la Dirección de Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED, Durango 2022. Para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.*

*Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.*

**Marisela**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza las condiciones de la gestión de talento humano y el desempeño laboral. Por lo que esta investigación está apoyada por aportes teóricos que ayudarán a reforzar el marco conceptual y teórico ya existente. El objetivo del estudio es analizar la relación de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo, con la finalidad de realizar una mejora en los servicios que se brindan en la Dirección de Servicios Escolares de la Universidad Juárez del Estado de Durango, mediante una adecuada gestión del talento humano, en lo que se refiere principalmente al proceso de capacitación del personal para ofrecer un servicio eficiente, contando de igual manera, con un adecuado conocimiento sobre los programas sistematizados.

Aplicando la evaluación del desempeño, para conocer los resultados sobre la eficiencia de su trabajo, además de motivar e incentivar a los empleados para que se destaquen en su labor, contribuyendo al logro de los objetivos de la Institución.

En dicho trabajo se recurrió a la investigación básica, donde se utilizó un tipo de investigación no experimental, relacional y transversal en relación con las variables de estudio. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario.

En relación a los resultados de la investigación se concluye que existe una aceptable gestión del talento humano y del desempeño laboral, según la percepción de los trabajadores. Aunque actualmente, la buena gestión es una necesidad para todas las organizaciones que buscan mantenerse en un mercado competitivo, por tal motivo, se recomienda realizar capacitaciones para la especialización de los trabajadores, enfocada en la atención a los usuarios y el mejoramiento de la eficiencia de los servicios públicos de calidad, través de cursos virtuales o presenciales, que beneficien a la organización.

## **ABSTRACT**

This research paper analyzes the conditions of human talent management and job performance. Therefore, this research is supported by theoretical contributions that will help to reinforce the existing conceptual and theoretical framework. The objective of the study is to analyze the relationship between the management of human talent and the work performance of administrative personnel, with the purpose of making an improvement in the services provided in the School Services Department of the Juarez University of the State of Durango, through adequate management of human talent, in what refers mainly to the process of training personnel to offer an efficient service, counting in the same way, with adequate knowledge about the systematized programs.

Applying the performance evaluation, to know the results on the efficiency of their work, in addition to motivating and encouraging employees to stand out in their work, contributing to the achievement of the objectives of the Institution.

In said work, basic research was used, where a non-experimental, relational, and cross-sectional type of research was used in relation to the study variables. The survey was used as a data collection technique and a questionnaire as an instrument.

In relation to the results of the investigation, it is concluded that there is an acceptable management of human talent and job performance, according to the perception of the workers. Although currently, good management is a necessity for all organizations that seek to stay in a competitive market, for this reason, it is recommended to carry out training for the specialization of workers, focused on customer service and improving efficiency in quality public services, through virtual or face-to-face courses that benefit the organization.

# INTRODUCCIÓN

La importancia de esta investigación consiste en establecer los elementos más relevantes relacionados a la gestión del talento humano y su desempeño laboral, explicado por lo científicos y directivos; dado que, como resultado ambos buscan el mismo fin. A lo largo de la historia la gestión del talento humano ha ido evolucionando a través de los cambios que se han ido desarrollando tanto en lo económico como en lo tecnológico, debido a las interrelaciones que se dieron desde los comienzos de la revolución industrial.

De igual manera, el desempeño laboral ha ido evolucionando a través de los años, y desde luego, tomando en cuenta los avances tecnológicos, sabemos que las organizaciones se vuelven cada vez más competitivas, por tal motivo, muchas organizaciones tratan de atraer un talento mejor preparado, debido a que cada vez existe más competencia en el mercado laboral. En este sentido, las organizaciones tienen que ofrecer sus beneficios en relación a la gestión del talento organizacional, con el propósito de retener a los mejores.

Si bien es cierto que, en relación con la gestión del talento humano muchos autores se han encontrado con una serie de discrepancias sobre los distintos criterios, debido a la incertidumbre que se genera entre los gestores a la hora de implementar un modelo de este tipo dentro de la organización. No obstante, los gestores están comprometidos y hacen su mejor esfuerzo por implementar un modelo idóneo para la organización.

Se pudiera decir que, actualmente existe una gran competencia laboral por lo que es necesario, realizar una selección de personal para contratar a los más aptos y a su vez, invertir en su capacitación, para potenciar todo su conocimiento en busca de obtener mejores resultados; debido a lo demandante que es este mundo tan globalizado y competitivo. Sin olvidar que, lo que se pretende es ofrecer servicios públicos y atención de calidad.

# **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Objetivo de investigación**

Analizar la relación de la gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

### **1.1.1 Objetivos específicos**

- Medir la percepción de la gestión del talento humano del personal administrativo.
- Medir la percepción del desempeño laboral del personal administrativo.
- Determinar la correlación de la gestión talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo.

## **1.2 Hipótesis de la investigación**

- La correlación de la gestión talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo es positiva y estadísticamente significativa.

## **1.3 Planteamiento del problema**

Las organizaciones públicas tienen la obligación de atender a la población ofreciéndoles servicios de calidad, actualmente existe una estela de mala atención dentro de los diferentes organismos con respecto a la calidad de los servicios, debido a que los servidores públicos no atienden debidamente a los usuarios. Por otro lado, sabemos que también se da el nepotismo y el favoritismo en los empleados, lo que repercute en que no realicen su trabajo de manera adecuada, o en el peor de los casos, que no tengan la preparación requerida para desempeñar el puesto, creando en consecuencia, una mala imagen a la organización.

En cuanto a la Dirección de Servicios Escolares es un departamento de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) al servicio de la comunidad estudiantil, en el cual existe una falta de capacitación enfocada al personal que

labora en dicho departamento, cabe señalar, que, aunque existen instructivos de trabajo resulta necesario realizar cursos de actualización de los procesos. Debido a que se van creando nuevas plataformas y sistemas tecnológicos, con el fin de innovar los procesos para agilizar los trámites y servicios a los usuarios.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Por lo que es necesario, que se cuente con un personal más calificado y que, además, ese talento humano sea consciente de que debe cumplir con los objetivos de la institución, tomando en cuenta que su desempeño será evaluado en base a las actividades que realiza, así como su compromiso.

Prieto, Villamil, Urdaneta (2011), citados por Mariñez Juan, en su tesis doctoral; consideran a la gestión humana como “el motor que impulsa cualquier estrategia corporativa o acción empresarial, en las organizaciones actuales, o también denominadas postmodernas, en este sentido, es considerado el talento de las personas, el conocimiento y la tecnología, quien, a su vez, hace posible que las organizaciones alcancen sus metas” (p.34).

Basándonos en lo indicado por estos autores sobre el tema de gestión de talento humano, nos requiere hablar de la estructura de las organizaciones, ya que éstos son los principales elementos que intervienen en su desarrollo y crecimiento. Generalmente, las personas con un alto desempeño laboral y potencial en capacidades y habilidades son atractivas para la competencia. Por consiguiente, son los más solicitados para ocupar puestos que requieren las instituciones para el logro de sus objetivos, mismas que ofrecen un crecimiento profesional y desarrollo personal a los colaboradores.

Por su parte Kotler & Kepler (2014), mencionan que los colaboradores que se sienten comprometidos con la organización respetan sus lineamientos y cuando esto sucede, se vuelven un activo con mucho valor para una organización. Al sentirse valorados por la institución, los colaboradores tendrán un mejor



desempeño, desde luego, contando con un ambiente laboral favorable, lo cual influirá en su motivación para realizar su trabajo de manera más eficiente.

## **1.5 Delimitación de la investigación**

### **1.5.1 Delimitación espacial**

La presente investigación se realizó a todo el personal administrativo que labora en la Dirección de Servicios Escolares de la UJED, ya que es una población accesible que está disponible en dos horarios, lo cual facilitó la aplicación del instrumento sin demoras.

### **1.5.2 Delimitación teórica**

El estudio tiene como enfoque analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Dirección de Servicios Escolares de UJED, en base a las dimensiones del desempeño laboral, teniendo en cuenta las limitaciones que conlleva el estudio.

#### **a) Selección de personal**

Este proceso se encarga de elegir a los candidatos idóneos para ocupar un puesto de trabajo, mismos a los que se les aplicará una entrevista para evaluar sus cualidades, con el fin de elegir a los más aptos.

Con relación a esto, Ting-Ding y Déniz (2007), plantean que en la entrevista de selección se establece una relación de poder, de tal suerte que dicho ejercicio de poder puede terminar generando abuso, en tanto la posibilidad de que en ellas se someta a estrés innecesario. Esto se debe a la presión que sienten los candidatos que son sometidos a demostrar quiénes de ellos, tienen las mejores aptitudes para quedarse con el puesto.

#### **b) Capacitación**

La capacitación es primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

Al respecto, Bermúdez (2015:7) afirma que la capacitación constituye un factor importante para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. Por consiguiente, esto se asume como un proceso constante que busca la eficiencia y productividad en la organización.

### **c) Calidad del trabajo**

La calidad del trabajo ha tomado relevancia en los últimos años en el campo internacional. Sobre todo, en los cambios que se han introducido por las nuevas formas de organización productiva, las dinámicas de integración y los procesos de globalización, mismos que han provocado importantes alteraciones en las formas tradicionales de vinculación laboral y en la estabilidad del trabajo.

Preguntarse por la calidad del trabajo de manera amplia, es indagar sobre la calidad de vida que se deriva de la relación con el trabajo. En tal sentido, se trata de explorar los aspectos del trabajo que inciden en la calidad de vida de una persona, lo cual conlleva a considerar al trabajo en sus múltiples expresiones en el ser y hacer de una persona (Pineda, J. A., & Acosta, C. E., 2011).

### **d) Equipos de trabajo**

Como sabemos el trabajo en equipo es realizado por un grupo de personas, donde todos tienen un objetivo en común. Para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y la solución conjunta de problemas.

Por lo que, en este sentido, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007). Siendo así, que el trabajo en equipo favorece a que se cumpla con los objetivos de manera más rápida. Cabe señalar, que cada director escogerá a su equipo tomando en cuenta sus habilidades, además deberá entrenarlos para que estén mayormente preparados y así lograr obtener mejores resultados.

## 1.6 Resumen

Podemos mencionar que, dentro de la administración pública existen muchas organizaciones en donde el talento humano representa la buena o la mala imagen ante la sociedad de una determinada organización, por lo que ésta deberá ser adecuada y de calidad, aunque en algunas ocasiones el talento humano no es valorado al considerarlo como un objeto o cosa, por lo que deja de lado su verdadera esencia dentro de la administración.

En base a lo anterior, es importante que las organizaciones inviertan en talento humano, el cual deberá estar preparado de manera competente para el puesto que vaya a desempeñar; ya que esto, es lo que lo diferencia de las otras instituciones destacando así, su alto desempeño el cual es de gran importancia para lograr los objetivos de la organización.

Desde luego, debemos considerar que actualmente estamos viviendo en un mundo competitivo, por lo que es demandante estar a la vanguardia de los cambios, debido a que cada vez se requiere de un talento con mayor capacidad de competencia, para desempeñar de manera eficiente su trabajo en cualquier mercado laboral.

Desde luego, debemos considerar que actualmente estamos viviendo en un mundo competitivo, por lo que es demandante estar a la vanguardia de los cambios, debido a que cada vez se requiere de un talento con mayor capacidad de competencia, para desempeñar de manera eficiente su trabajo en cualquier mercado laboral.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes del talento humano**

El talento humano, se origina en el siglo XIX en la década de los 50, aproximadamente en la revolución industrial, el cual significó el reemplazo de los recursos humanos por máquinas. Esto tiene su principio en la administración de los recursos humanos (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010). Debido a este auge se produjeron algunos cambios en cuanto a la estandarización de los procesos, lo que ocasionó una mejora en la selección de los procesos, para enfocarse en métodos prácticos, que ayudarían a la realización de las tareas de manera más eficiente.

De igual manera, se interesaron en el desempeño de los trabajadores para valorar su eficacia, así como también la planificación del trabajo, con el fin de mejorar las relaciones y las buenas prácticas laborales. Aunque cabe señalar que, en el desempeño laboral, la eficiencia es el principal elemento dentro de la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a Vásconez (2002) sostiene que actualmente, en el siglo XXI se reafirma la era del conocimiento en donde el activo principal es el intelectual y la herramienta que la apoya es la innovación. Por tal motivo, existe la necesidad de responder a esta transformación, que se refiere por supuesto a la administración del talento humano eficiente y eficaz, en el desarrollo de su potencial y competencias, contando con un modelo estratégico de liderazgo, para lograr la productividad potencializando el desempeño organizacional.

### **2.2 Talento humano**

Para comprender el término de talento humano, se comenzará definiendo lo que significa talento, que según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) es la inteligencia y aptitud para desempeñar determinada ocupación. De esta manera podemos entender que todos y cada uno de los individuos, poseen las aptitudes necesarias para desempeñar las diferentes actividades que le demanda determinado puesto de trabajo, de acuerdo con el perfil que más se le acomode.

Por su parte, Peter Drucker (1990 p.17), citado por Mejía Giraldo, Armando et al, en su artículo; definió al talento humano como: “los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización”. Por lo que, es necesario diseñar e implementar estrategias de formación que redunden en reclutar y tener un mejor personal, dispuestos a trabajar en el logro de los objetivos organizacionales.

Es evidente que, para lograr gestionar el talento humano necesitamos conocer a las personas, no dar cosas por sentado, saber, por ejemplo: el nombre de los empleados, el puesto que desempeña, cuáles son las actividades que realiza, que le interesa para su desarrollo, que potencial tiene, si le gusta su trabajo, etc.

### **2.3 Gestión del talento humano**

Podemos mencionar que, la gestión del talento humano es importante debido a que cuenta con ciertas ventajas que influyen en el alcance de las metas de la institución, con la finalidad de mantener un equilibrio entre los objetivos personales y los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta que, la organización se preocupa por el desarrollo de sus empleados, así como también la mejora continua.

Por lo que la gestión del talento humano se entiende como el manejo efectivo de las potencialidades, cualidades y competencias que tienen las personas para desenvolverse en el contexto organizacional (Mejía; Jaramillo; Bravo, 2006). En este sentido se considera necesario propiciar las condiciones apropiadas dentro de la organización para que las personas logren desarrollar su potencial, tanto a nivel profesional como personal, lo que contribuirá a que se cuente con un talento mayormente preparado, que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, cuenten con capacidad para innovar.

Para Chiavenato (2009), el concepto de gestión de talento humano se refiere al “conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p.44).

Chiavenato, citado por Cuevas (2011); considera que el objetivo general de la gestión del talento humano “Es la correcta integración de las estrategias estructurales y organizacionales, los sistemas de trabajo y las personas con el fin de que éstas (personas) desplieguen todas sus capacidades y habilidades para el logro de la eficiencia y competitividad organizacional” (p.35).

Mientras que Eslava (2004), por su parte confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo fin es obtener la máxima creación de valor para la organización, mediante un nivel de conocimiento, capacidades y habilidades, en la obtención de los resultados. Basado en esto, el personal deberá ser altamente competitivo y con posibilidades de desarrollar todo su potencial, cumpliendo al máximo con los requisitos que le requiere el puesto, para el logro de las metas de la organización.

A parte de eso, debemos tener en cuenta que las personas que laboran dentro de una institución pasan una gran parte de su tiempo desempeñando sus funciones por lo que además de las horas laboradas, también está su crecimiento profesional y desarrollo de nuevas aptitudes.

#### **2.4 Características del talento humano**

Según Chiavenato (2009) la evolución en los ámbitos económicos que se presentan en la actualidad obliga a que las organizaciones se preocupen más por entender aquello que influye en el desempeño de cada colaborador; así como, la preparación cognoscitiva que cada quien necesita al desarrollar sus funciones para obtener resultados favorables. Por lo que es necesario, incrementar nuevas estrategias que ayuden a reclutar talento humano con alto potencial con la finalidad de contratar a los más preparados para que las instituciones puedan alcanzar el éxito.

Hoy en día muchas organizaciones hacen hasta lo imposible por atraer empleados, aunque para esto se requiere llevar un seguimiento altamente eficaz para lograr atraerlos y retenerlos, y a su vez, supervisar el desarrollo de los mismos. Una estrategia para retener a los empleados potenciales, sería que los

directores y supervisores tengan la responsabilidad de mantener una excelente comunicación con todos sus subalternos inmediatos.

Por ello, una de las características del talento humano es la actitud activa que deben tener ante los problemas y las situaciones para poder enfrentarlos, así como tomar la iniciativa y no actuar de manera reactiva. A estas cualidades se les denomina capacidad de emprendimiento. Cuando se tiene la capacidad de aprender siempre se estará dispuesto a aprender más y dar lo mejor de sí mismos. Tomando en cuenta que, de igual forma, el rendimiento de las personas se calificará por medio de una evaluación.

En cuanto a los componentes más importantes del talento humano, serían la compensación y el desempeño, debido a que las personas son imprescindibles para el manejo de cualquier organización, de igual manera la gestión del talento humano representa el pilar estratégico de la gestión directiva (Ferrer, 2008). Por lo que, las personas constituyen una estructura y una cultura organizacional que se considera esencial dentro de la organización, debido a que sería imposible el éxito de las mismas, sin el talento humano. Como consecuencia, no habría un cumplimiento en los objetivos organizacionales.

## **2.5 La importancia en los recursos humanos**

Pérez (2021) indica que, en la estructura empresarial, la persona es más valorada con relación a una institución. Esto significa que, en la organización, la gestión está basada en cada individuo que la compone, debido a que tiene definida la visión y la misión que les permite saber hacia dónde se dirige la organización y que resultados desea obtener, para que de esta manera pueda contribuir y ser parte de ese propósito organizacional.

Cabe mencionar, que hace algunos años la cultura organizacional imperante en las organizaciones dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y se concentró en el presente; con ello, provocó que el conservadurismo y la preservación del status quo, dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar. Por lo que, la anterior concepción de las relaciones industriales se sustituyó

por una nueva manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de Administración de Recursos Humanos.

Al respecto, es importante destacar que los Departamentos de Recursos Humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos inteligentes, y no sólo como factores inertes de producción. Los Recursos Humanos (RH) se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de las instituciones. En vista de ello, la tecnología pasó por un increíble e intenso desarrollo, mismo que comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas. Dicho esto, podemos ver que el mundo continúa cambiando, apreciando desde luego, que los cambios son cada vez más veloces.

De igual manera, sucede en el mundo actual con su constante progreso científico, tecnológico, social, económico y político, que son cada vez más sorprendentes. Por lo que la influencia de esta evolución en los diferentes contextos resulta evidente, especialmente cuando se relaciona con las personas (Calleja, 1990). Actualmente, al ser humano se le ha dado un papel importante dentro de la organización debido a su vital desempeño, siendo necesario éste, para llevar a cabo los objetivos en las instituciones. En donde además se tomaron en cuenta sus capacidades, intereses y su desarrollo, ya que el talento humano es el que les da valor a las organizaciones.

En este mismo contexto, el talento humano es considerado un valor intangible para las organizaciones (Briceño, 2012; Moreno & Godoy, 2012), es decir, que no tienen una entidad material, está conformada principalmente por los conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas que poseen los individuos (Fernández, Montes & Vázquez, 1998). A causa de esto, al talento humano se le nombra capital humano para darle creación de valor, con el fin de atraer la atención de los directores en las organizaciones.

Así pues, en toda organización la persona es vital para la operación eficaz de una organización, siendo éste su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales, es grande la cantidad de dinero que se invierte



en ellos (Koontz y Weihrich, 2004). Por lo que cualquier tipo de conocimiento que adquiriera el talento humano a través del tiempo dentro de la organización, se transformará en valor para la misma, de tal manera, que al considerarse como algo intangible, sólo se evidenciará en la calidad de los servicios que son los resultados esperados.

En contraste, cuando una organización no invierte en su talento humano, obviamente no podrá conseguir el objetivo planeado en cuanto a la calidad de los servicios que ofrece. Señalando que, cualquier tipo de capacitación que se ofrezca a los trabajadores contribuirá a tener una mayor preparación para que sean más competitivos, y al mismo tiempo, se brinde una atención de calidad en los servicios, por lo que no debe verse como un gasto sino como una inversión; ya que actualmente es lo que requieren las organizaciones, tanto públicas como privadas. No obstante, muchas instituciones se cuestionan sobre si es necesario invertir en su capacitación, por temor al gasto que esto les pudiera generar.

## **2.6 Capacitación y desarrollo**

Cenzo, Robbins, (2006). Comenta que se deben estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad y desarrollo dentro de la organización. Teniendo en cuenta que vivimos en un mundo globalizado en donde la tecnología va teniendo cambios constantemente, por este motivo, el talento humano deberá capacitarse para estar a la altura de la competencia, contando con el conocimiento necesario, las técnicas, las habilidades y destrezas para demostrar su desempeño laboral de manera eficaz y eficiente, resaltando que esto, es lo que lo vuelve valioso para las organizaciones.

Está claro que se requiere plantear nuevos conceptos estratégicos sobre el crecimiento, la competitividad y el desarrollo, para el éxito de las organizaciones. De igual manera, resulta necesario contar con estrategias para la retención de talento con alto potencial, no sólo enfocarse en personas superdotadas, sino en

individuos que funcionen inteligentemente. Además, deberán estar comprometidos con las metas de la organización.

## **2.7 Talento humano en las organizaciones**

Armando Mejía Giraldo, et al (2021 p. 5), “menciona en su artículo que a nuestra época se le ha bautizado como la “Era del Talento,” es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes”. Por lo tanto, para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, requiere indispensablemente de personal con capacidad de innovación.

Aunque, por otra parte, el principal problema al cual se enfrenta una organización es la productividad y en ello, el personal es parte decisiva de la solución. En cuanto a las técnicas de la administración aplicadas por los departamentos tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño (March, 2008). Esto significa, que aparte de los recursos financieros y la infraestructura con que cuenta la organización, mismos que considera necesarios para su manejo, así también, es esencial contar con talento humano de alto potencial para el desarrollo de las actividades. Puesto que las personas son las que llevan al éxito a las organizaciones.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que el hecho de tener una buena administración del talento humano realmente impactará en los resultados de la institución. Lo cual reflejará el resultado que tienen las técnicas de administración bien aplicadas a la productividad y el desempeño.

Por lo que, resulta necesario fortalecer a las instituciones del sector público, debido a que muchos de los servidores públicos se han empoderado de las estrategias laborales, al grado de que ya no sienten satisfacción en sus cargos de trabajo, en cuestión de que se les garantice la seguridad de continuidad, lo que genera que cada año estén en busca de mejores oportunidades, esto de alguna manera genera pérdidas a las instituciones, por lo que es de vital importancia ofrecer capacitaciones al nuevo personal, ya que en caso contrario, se verá retrasado el cumplimiento de los objetivos.

## 2.8 Factores que influyen sobre el talento humano

La gestión de personas es considerada actualmente un factor importante y estratégico dentro de una organización, siendo ésta una ventaja si se maneja de manera adecuada. Por lo que para atraer talento humano a las organizaciones se requiere de los procesos de gestión que incluyen el Reclutamiento, Selección de personal, Capacitación y Evaluación del desempeño.

Sobre esto, Dessler (2015) afirma que este proceso es un conjunto de etapas enlazadas las cuales transforman elementos y de entrada en resultados. De modo que, a la hora de contratar personal, se deben considerar a las personas con más alto potencial, que cumplan con el perfil idóneo que les requiere el puesto, con el fin de que su desempeño sea eficiente y al mismo tiempo, tenga oportunidades de competencia y crecimiento en su desarrollo tanto personal como profesional.

Como hemos mencionado anteriormente, la gestión del talento humano ha venido evolucionando a través del tiempo, pasando de ser un departamento de recursos humanos, cuyo objetivo se enfocaba en las funciones de contratación, nómina y beneficios, a lo que hoy conocemos como un área de recursos, que se encarga de la planificación de puestos de trabajo, funciones y responsabilidades de los colaboradores en el crecimiento organizacional. Es por ello, que su preocupación se centra en la generación de equipos de empleados calificados, que se comprometan e involucren con las metas de la organización (Enciso y Porrás-Jiménez, 2011).

De ahí que las organizaciones en relación a la gestión del talento humano se apoyan en procesos fundamentales, para el desarrollo de sus operaciones, mismos que se asumen en esta investigación como esenciales y a su vez, los analiza desde una perspectiva tradicional, los cuales se concentran en: (Chiavenato, 2008).

- **Reclutamiento:** El reclutamiento es el proceso por el cual la organización se encarga de atraer a los candidatos más idóneos para suministrar su proceso de clasificación (Chiavenato I, 2008), en este proceso la organización promociona y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. En donde

además de comunicar áreas de oportunidad laboral, también atrae a los posibles candidatos al proceso de selección. En este sentido, se realizan diversas acciones en la búsqueda de los perfiles más competentes para ocupar puestos de trabajo en las instituciones.



**Figura 2. 1.** Reclutamiento de personal.

- **Selección:** (Chiavenato I., 2008); indica: que la selección es un conjunto de acciones, mediante las cuales una organización escoge de entre una gran variedad de aspirantes al o los aspirantes que cumplan o encajen de mejor manera en el perfil diseñado para el puesto designado. Consiste en reclutar a los candidatos más aptos para los puestos vacantes que requiere la organización. Por lo tanto, este proceso está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. Donde la evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece.

Actualmente, la selección es un proceso enfocado en la búsqueda de talento humano para las organizaciones, con fin de seleccionar a las personas que cuenten con las capacidades idóneas para que las organizaciones tengan éxito.



**Figura 2. 2.** Proceso de selección.

- **Capacitación:** La capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias, para desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones (Molina, 2017). Este mecanismo de aprendizaje ayudará a las personas en el desarrollo de sus habilidades y aptitudes para tener una mayor preparación que les ayude a tener un mejor desempeño.

Por lo tanto, para llevar a cabo una capacitación es necesario realizar un diagnóstico para saber en dónde resulta ser prioritaria, esto, con el fin de fortalecer las capacidades tanto individuales como colectivas, aportando conocimientos y habilidades que ayudarán al mejor desempeño laboral y el logro de los objetivos de la institución.



**Figura 2. 3.** Capacitación de personal.

Con respecto a la capacitación dentro de una organización podrá desarrollarse de manera eficiente, sólo si cuenta con un personal altamente preparado, que además tenga una idea clara de cuáles son sus funciones dentro de la institución, que conozca las necesidades de esta, sabiendo cuál es la visión y misión de la Institución. No dejando de lado, su compromiso con la organización, lo cual es importante para el logro de los objetivos que se desean alcanzar.

- **Recompensa:** La necesidad de poner en marcha un sistema de incentivos apropiado permitirá evaluar correctamente el desempeño y comportamiento de los colaboradores (Zapata, Hernández, 2010). La motivación laboral es un tipo de estímulo que se otorga al trabajador en función de sus actividades, también se ofrecen oportunidades para su desarrollo como los planes de carrera, la sensación de éxito o cuando realiza sus actividades de manera eficiente, autoestima y reconocimiento.

Otra manera de recompensar a los trabajadores sería darles la oportunidad de que asistan a talleres o conferencias que les ayuden en su desarrollo y crecimiento, de igual manera a cursos de capacitación. Sin olvidar darles reconocimiento sobre su desempeño, lo cual refuerza su confianza.



**Figura 2. 4.** Motivación laboral.

Como vemos, es importante mantener motivados a los trabajadores además de tomarlos en cuenta cuando realicen alguna aportación, porque tal vez pudieran

surgir grandes ideas por parte de ellos. Cabe mencionar, que existe personal que implementa una manera propia y distinta de realizar su trabajo para hacerlo de forma más eficiente, esto se debe a la práctica, el conocimiento y experiencia que van adquiriendo a lo largo de los años, lo cual representa una estrategia para el cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, resulta necesario crear un ambiente laboral apropiado, que fomente la productividad mediante el compromiso y la motivación, tratando de identificar al mismo tiempo, las necesidades de los trabajadores para llevar a cabo las metas y los objetivos tanto individuales como colectivos dentro de la organización.

Sobre este tema Silva-Giraldo, Dugarte-Mendoza y Rueda-Mahecha (2020), establecen que tener a los mejores colaboradores significa obtener los mejores rendimientos, convirtiéndose en una ventaja competitiva con relevancia e importancia. Entonces debemos tener en cuenta, que es vital retener a los mejores colaboradores, señalando a su vez, que en el largo plazo representa un mayor costo, pero, sin embargo, lo convierte en un activo valioso para la organización.

## **2.9 Importancia sobre la gestión del talento humano**

Sobre la importancia de tener un modelo de gestión, como se mencionó anteriormente, Pérez (2021) indica que, dentro de las organizaciones, el personal es más valorado. Debido a que su gestión se centra en los trabajadores que la componen, ya que tienen definida la visión y misión de saber hacia dónde se dirige la organización y los resultados que desea obtener, por lo que este hecho contribuye a lograr el objetivo organizacional.

Generalmente, los modelos de gestión de talento humano están basados en competencias, lo que permite que el desempeño laboral sea más efectivo, porque contribuye a que se haya un mejor reclutamiento y selección de personal. Además, evalúa el desempeño, los planes de desarrollo, profesión y compensaciones.

## **2.10 Desempeño laboral**

### **2.10.1 Antecedentes**

La evolución del desempeño es tan antigua como el hombre mismo, sin embargo, la mayoría de las evaluaciones son realizadas de manera ocasional, no sistematizada, contrario al utilizar programas de evaluación, los cuales contienen objetivos claramente definidos y fundamentados en un sistema estructurado para alcanzar el logro de estos (Grados J. A. y Beutelspacher Otto. 2002).

Uno de los pioneros de esta área fue Robert Owen con su “sistema de libros” a principios del siglo XIX, puesto en operación en su fábrica de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, en los cuales los supervisores anotaban el desempeño observado a cada trabajador. A este autor le precedieron algunos otros, pero la evaluación de méritos permaneció estancada hasta las aportaciones de Taylor a finales del siglo XIX, quien planteó tres principios elementales que pudieron considerarse como el inicio de la evaluación al desempeño de una forma sistematizada.

### **2.10.2 Conceptualización de desempeño laboral**

El desempeño: es el comportamiento o los medios instrumentales, con los que pretende ponerlo en práctica (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) explica que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona para comenzar, desarrollar y culminar un trabajo de manera eficiente, con calidad y buen liderazgo, para así lograr positivamente los objetivos trazados. El trabajador desempeña su trabajo poniendo en acción las competencias en las que se distinguen; habilidades duras como habilidades blandas en contraste a las expectativas de la institución.

De acuerdo con lo que explica el autor, las tareas que realiza el trabajador es lo que realmente define su desempeño, además siendo un comportamiento, se podrá evaluar ya sea positiva o negativamente, con el fin de saber si el trabajador está siendo efectivo dentro de la organización. Por consiguiente, el resultado reflejará el estado de desempeño del individuo y el impacto que tendrá sobre el logro de las metas organizacionales.



Por su parte Mazurek (2018) manifiesta que el talento humano relacionado al desempeño laboral es uno de los desafíos más grandes que se presentan en el mundo para el próximo decenio a nivel organizacional. Si bien es cierto que, con los avances tecnológicos las organizaciones se vuelven cada vez más competitivas, indudablemente, se requiere reclutar y retener talentos con un alto potencial dispuestos a enfrentar los nuevos cambios y que su desempeño laboral sea eficiente.

De igual manera, el desempeño laboral del personal se ha definido como el rendimiento laboral en términos de cantidad y calidad, que se espera de cada empleado (Khan et al. 2019). Debido a la competitividad que existe hoy en día, las organizaciones han visto la importancia del desempeño de los empleados, con el propósito de lograr competir en el mercado laboral a nivel global. Debido a que cada vez es más demandante la competencia y el hecho de no estar a la vanguardia, puede afectar el rendimiento de las instituciones, así como la rentabilidad de las mismas.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que para medir el desempeño laboral sobre lo que el trabajador puede realizar, existe la autoevaluación de su buen desempeño y su capacidad para adaptarse al cambio tecnológico. Para esto, es necesario que los trabajadores pongan en práctica todo su conocimiento, para que logre potenciar sus capacidades y al mismo tiempo, poder evaluar el desempeño laboral del personal, con lo cual se podrán conocer las fallas para realizar mejoras dentro de la organización.

Desde luego, esto implica que el personal pueda lograr una transformación de las antiguas prácticas, basadas en su perfil de competencia, ya que con los avances tecnológicos se requiere de innovación y adaptación a los nuevos cambios. Sin embargo, estamos viviendo en un mundo de tecnología avanzada que nos requiere cada vez más conocimiento, debido a que debemos tratar de no ser reemplazados por la sistematización de los procesos. No obstante, existen personas que aún siguen teniendo resistencia al cambio.

Las organizaciones hoy en día se encuentran con cambios constantes, que los gerentes y empleados deben enfrentar y superar de la mejor manera para sobrevivir; a cambios tecnológicos, de infraestructura, despidos, fusiones con otras organizaciones, como resultado de estos cambios la estandarización de los procesos de trabajo se ha reducido, lo cual es necesario adaptarse a estos cambios en el entorno, para ajustarse a las nuevas necesidades y oportunidades que se presentan (Young & Williams, 2008).

De acuerdo con lo anterior, este tipo de desempeño adaptativo forma parte del desempeño general, el cual hace referencia a la capacidad que tienen las personas para cambiar su comportamiento, con la finalidad de adaptarse a los nuevos desafíos del entorno. De ahí que también es importante la capacitación del personal para tener un mejor conocimiento y manejo de los procesos tecnológicos. Además de brindar un excelente servicio a los usuarios.

### **2.11 Desempeño organizacional**

En el desempeño organizacional, no existe consenso entre los autores respecto a los factores que involucra dicha variable (Salgado, 2006). Esto se debe a que se involucran varios factores como el desempeño de las funciones, el clima laboral, los indicadores que miden la eficacia y la eficiencia, la productividad, el rendimiento y la evaluación al desempeño.

Al respecto, Cacsire (2019) manifiesta que el esfuerzo humano y el desempeño laboral son vitales, para que las organizaciones operen de forma eficiente. Sin embargo, es importante contratar personal calificado que esté dispuesto a poner su mayor esfuerzo en la misión de la organización para lograr los objetivos. No obstante, debemos tener en cuenta que cuando los empleados no están motivados y comprometidos, sentirán que no están siendo valorados en su trabajo.

Incluso, Morcillo (2014) también afirma que el desempeño laboral es muy importante para las organizaciones, puesto que la competencia laboral en el mundo se da por el talento de cada individuo. Actualmente, vivimos en un mundo que se vuelve cada vez más competitivo, que, por ende, demanda un alto desempeño

laboral. De ahí la importancia de capacitar a las personas para lograr una mayor competitividad.

Por el contrario, Vásquez (2017) analiza diferentes teorías del desempeño laboral y propone que, para mejorar la productividad, fortalecer las capacidades y habilidades, y fomentar en los colaboradores habilidades, se necesita de un Programa de Gestión del Talento Humano. Por tal motivo, es necesario centrarse en la competitividad, misma que nos requiere de un talento humano con un nivel de formación adecuado que potencie sus capacidades para el óptimo desempeño de la organización.

Al mismo tiempo, tratando de invertir tanto en programas de capacitación como en programas estratégicos, lo que ayudará a que se tenga un mejor manejo de los procesos, y, por lo tanto, el personal pueda tener un desempeño eficiente en la prestación de los servicios.

Sobre este tema, Jáuregui (2017), basado en su investigación, manifiesta que efectivamente existe una estrecha relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Estos dos conceptos se complementan, ya que se requiere de un talento humano altamente especializado que desarrolle todo su potencial, para ofrecer un desempeño laboral más eficiente y que se evalúen en los resultados obtenidos.



**Figura 2. 5.** Desempeño laboral.

En otro contexto, sobre la cuestión del desempeño dentro de la organización Senge, señala que: “el verdadero liderazgo consiste en ampliar la oportunidad de que todos piensen. Se debe aplicar lo que le dicen a uno y crear juntos nuevos enfoques” (p.475). Si bien es cierto que, el talento humano debiera tener un buen desempeño laboral, también depende de la influencia que tenga el líder para que motive a su personal y le proporcione las condiciones necesarias, para lograr desarrollar todo su potencial.

Desde luego, los directores deben contar con estrategias que ayuden a retener a los empleados con alto potencial. Además de tener la responsabilidad de mantener una excelente comunicación con todos los subalternos inmediatos, para realizar un trabajo en equipo. Por lo que lo más importante dentro de la institución es que exista una debida comunicación, la cual resulta indispensable, puesto que, de ella, depende en mayor o menor grado la dirección, el control, la coordinación y la comprensión de los individuos pertenecientes a la organización. Considerando que dicha comunicación debe darse de manera escrita u oral, de manera formal o informal de arriba hacia abajo.

Resaltando de esta manera, que el hecho de contar con un amplio conocimiento sobre la información acerca del cumplimiento de objetivos, será una ventaja que permitirá realizar las actividades de manera ordenada y objetiva, por el contrario, si no existe buena comunicación, derivará en un problema serio, al no conocer los cambios y criterios de la información, lo que conlleva a ofrecer un mal servicio o una mala ejecución de la productividad, además de las quejas que se susciten, como consecuencia de la falta de información oportunamente.

## **2.12 Factores que influyen en el desempeño laboral**

Un factor importante en el desempeño laboral es la gestión y al respecto Suárez (2018) refiere como resultado de su estudio, que la mejora del desempeño laboral se fortalece con la relación adecuada de un plan de gestión del talento humano, que busca reconocer al colaborador como parte importante de la organización. Por lo cual un factor relevante sería mantener motivado al personal, con el objeto de que

realice su trabajo de manera más eficiente y su desempeño sea notable, además de hacerlo sentir que está siendo tomado en cuenta por parte de la institución.

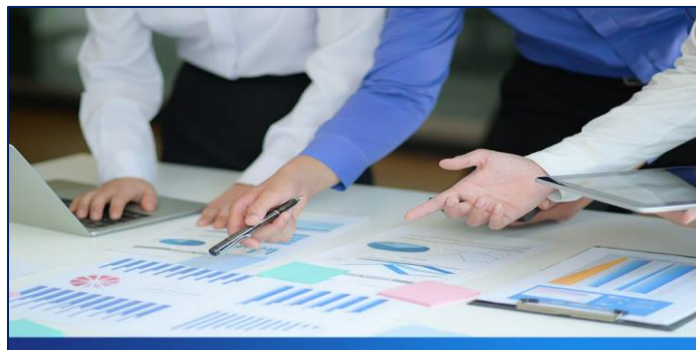
Evidentemente, considerando que el talento humano es el factor más importante en una organización, también lo es su desempeño dentro de la misma, ya que sin él sería imposible que la institución lograra alcanzar sus objetivos. Además de que éste genera valor a la organización, porque maximiza el rendimiento de los trabajadores para que sigan cumpliendo con sus funciones, así como el logro de los objetivos de la misma.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la satisfacción en el puesto, se basa en función de las actividades desafiantes y retadoras del mismo. Cabe resaltar, que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con su empleo actual o con el clima laboral, donde no existe empatía en un momento determinado, lo cual representa un problema para la dirección. Señalando que si los trabajadores no están motivados se reflejará en un mal desempeño.

Por otra parte, en relación con el rendimiento laboral, el área de Recursos Humanos tiene como función esencial realizar la evaluación del desempeño a los empleados, lo cual permitirá identificar las competencias que necesitan más atención, así como áreas de oportunidad y de mejora.

### **2.13 Evaluación del desempeño**

Aamodt (2010) define que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Por lo que es recomendable que la capacitación de los empleados sea de manera constante o por lo menos dos veces al año, para que los trabajadores externen sus fortalezas y debilidades. No obstante, lo más importante es corregir errores y realizar una mejora continua.



**Figura 2. 6.** Evaluación del desempeño.

### **2.14 Beneficios del talento humano en relación con el desempeño laboral**

Referente a la implementación del teletrabajo tiene entre otros beneficios para las empresas la sostenibilidad y adaptación a los cambios económicos y tecnológicos del mercado (Peters, Tijdens y Wetzels, 2004).

Durante la pandemia se pudo experimentar la implementación del teletrabajo o trabajo a distancia en la Dirección de Servicios Escolares de la UJED, adaptándose al trabajo en línea de manera remota, lo cual representó un gran beneficio, debido a que se siguieron llevando a cabo las actividades a distancia, siendo de gran ayuda para evitar el retraso del trabajo y seguir brindando el servicio a los usuarios.

Como consecuencia, este tipo de desempeño además de sus ventajas hizo posible que con el trabajo a distancia hubiera una reducción de gastos en beneficio del empleado y de costos para la institución, debido al desarrollo de las actividades desde cualquier lugar. Sin olvidar que los servicios seguían su curso en línea.

### **2.15 Resumen**

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a permanentes cambios, debido a la constante necesidad de mejorar para poder mantenerse en el mercado, debido a que la competencia cada día va en crecimiento. En consecuencia, podemos ver, que actualmente existe un mercado laboral competitivo, lo que provoca que las organizaciones opten por alcanzar un nivel óptimo en su desarrollo, en donde una de las áreas más importantes es la de recursos humanos, misma que

se encarga de gestionar las capacidades, conocimientos y destrezas del talento humano en una organización, cuya finalidad es: reclutar, desarrollar y retener a las personas más idóneas para el puesto de trabajo. Además de tener en cuenta que las organizaciones dependen del talento humano para el logro de las metas.

Chiavenato (2011) menciona que el desempeño laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las instituciones, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones en la actualidad. Anteriormente, se le llamaba descripción de puestos, sin embargo, a principios del siglo XX fue denominado como desempeño laboral.

Cabe mencionar que, el desempeño está ligado a las características del talento humano, las cuales están conformadas por destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos por las personas que contribuyen a la competitividad y al logro de las metas de las organizaciones. Siendo así que el talento se complementa con el desempeño laboral y el resultado de éste impactará de acuerdo con las competencias y habilidades que el trabajador presente.

Además, cabe resaltar que con el uso de la tecnología en tiempos de pandemia permitió que las actividades se siguieran realizando a distancia, lo que tuvo como ventaja que los procesos se realizarán en tiempo, evitando así el retraso de los mismos.

## CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

### 3.1 Objeto de estudio

El presente estudio de investigación se aplicará al personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED. Ubicado en calle Constitución 404 sur, zona centro, en el estado de Durango.

### 3.2 Antecedentes

Como sabemos el Talento Humano consiste en reconocer o determinar la capacidad profesional y la actitud que debe tener el trabajador dentro de una organización. De hecho, es el término con el que toda empresa debe identificar el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes de sus empleados.

A nivel mundial, conforme transcurre el tiempo las organizaciones han sufrido cambios administrativos debido a la globalización. Por lo que, algunas se han ido actualizando al implementar nuevos sistemas de actualización en relación al talento humano, con el objeto de que se sientan motivados en la realización de sus actividades. Aunque por otro lado, vemos que lamentablemente su trabajo no es valorado ni compensado, lo que crea una insatisfacción laboral que limita la productividad de la organización.

Cabe mencionar que en Europa el 46% de los trabajadores, que equivale a casi la mitad de los europeos sienten que sus directivos no valoran su talento. Por lo que un estudio realizado sobre este tema, señala que para muchos trabajadores europeos la remuneración económica no es su principal motivación, ya que el 48% dice que va a trabajar por razones tales como el **desarrollo personal, la satisfacción laboral o las relaciones laborales**.

Por otro lado, la empresa británica Hays con presencia en 33 países, se dedica a ofrecer servicios de contratación y recursos humanos, siendo líder mundial en reclutamiento especializado para la gerencia media y alta. Dicha empresa realizó un estudio donde se dedujo que Colombia y México son los países que tienen mayor



dificultad para encontrar personal, debido a que existe una escasez de talento especializado en los mercados laborales.

### **3.3 Investigaciones internacionales sobre talento humano y desempeño**

A continuación se muestran algunas investigaciones de otros autores, mismos que se basaron en el tema de la gestión de talento humano y desempeño laboral, donde se observan las conclusiones que obtuvieron, en relación a la investigación de sus trabajos.

Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). En su investigación "*Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020*". Se recurrió a la investigación básica de diseño no experimental, descriptiva, y transversal. Como técnicas de recolección de datos se ha empleado la encuesta y como instrumento cuestionarios por cada variable de estudio.

Concluyendo que existe una aceptable gestión del talento humano y del desempeño laboral según los colaboradores del PEHCBM, es decir a que a mejor gestión del talento humano mejora el desempeño laboral, siendo lo más resaltante las capacitaciones y estímulos de desempeño que realiza la institución.

Borsic y Laborde (2017) en su investigación: "*La gestión de talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de Instituciones de Educación Superior*". Tesis para obtener el grado de Doctorado en Ciencias de la Administración. Analizó la relación existente entre las variables mencionadas de los profesores de 24 centros de educación de nivel superior.

Obteniendo la conclusión que existe una relación positiva baja en cuanto a la gestión del talento humano, la inteligencia emocional y el desempeño laboral, lo cual indica que, al aumentar la eficiencia en la primera variable, se incrementarán las otras dos variables de estudio.

Arbulú, M (2016). *Gestión de los recursos humanos de calidad en el juzgado de paz letrado de la Banda de Shilcayo, San Martín, 2016*. Concluye que en su investigación existe una estrecha relación entre la gestión de los recursos humanos

y la calidad de los servicios, en contexto, lo que afirma es que una buena gestión del talento humano en relación con el desarrollo y capacitación de su potencial, se incrementaría el nivel de la calidad de los servicios, porque se contaría con un personal más preparado y eficiente.

En la tesis de Zegarra Ugarte, S. J. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-Perú*. El trabajo de investigación tuvo un impacto en algunas instituciones educativas, ya que carecen de los instrumentos de gestión y si los tienen no se encuentran elaboradas de acuerdo a la realidad educativa lo que imposibilita lograr una verdadera planeación, organización, dirección y seguimiento.

Inca Allcahuamán, K. (2015) en su tesis *“Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015”*. En su trabajo de investigación los resultados obtenidos fueron de 0,894, para el cuestionario de Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral por tanto son fiables y consistentes. Se aplicó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa un valor de 0,819 lo que significa que existe una correlación positiva alta, por ende, existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral

Uno de los retos del modelo educativo basado en competencias en las universidades en México, es lograr que el talento humano adquiera capacidades y destrezas que puedan aplicar a diferentes situaciones, en un proceso de formación profesional e intelectual, para lograr estimular la creatividad, innovación y su potencial para desarrollarse de la mejor manera (Ortega, 2008).

Sin duda, uno de los factores que inciden en la identidad universitaria como resultado del proceso de cambio cultural y organizacional de las universidades, son las habilidades que se basan en competencias laborales, debido al complejo mercado laboral al que se enfrentan dichas universidades con el cambio tecnológico.

### **3.4 El talento humano y desempeño laboral en México**

Hoy en día, las organizaciones desean ser más competitivas y se preocupan en mejorar sus procesos, llevándolos a cabo con personal altamente preparado para alcanzar los resultados esperados y sobresalir ante la competencia, es por ello, que en la actualidad las empresas que deseen planear de forma acertada su futuro deberán estructurarse con una misión clara y directa hacia sus empleados y clientes. Cabe señalar, que la organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo.

### **3.5 Desempeño laboral en las organizaciones mexicanas**

Sobre el rendimiento laboral, para ponerlo en perspectiva; la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) ha estimado que los mexicanos trabajan unas 2,250 horas al año. Esta cantidad supera la de otras economías parecidas (1776 h) y además casi el 30% tiene un horario de trabajo demasiado largo con respecto al promedio.

Cualquiera podría pensar que estamos hablando de un país altamente productivo, pero la realidad es muy diferente. De hecho, el rendimiento laboral es uno de los más bajos de la región, debido a diferentes circunstancias que dominan la dinámica de trabajo. Mientras que los países afiliados a la OCDE obtuvieron 50 puntos de 100 en esta categoría y México obtuvo apenas 20.

No es un secreto que la cultura organizacional mexicana está lejos de promover modelos que enfatizan la calidad y eficiencia del trabajo. El exceso de actividades, las largas horas invertidas en tareas propias o ajenas y los pocos días de descanso agravan este problema. Aunque la satisfacción laboral con 3.62 puntos, supera a países como Argentina o Brasil, los cuales están muy por debajo de las cifras que muestran las naciones europeas que oscilan entre un 77% y 80% de satisfacción laboral.

En contraste, para que exista un balance entre la vida laboral y personal según Guerrero et al. (2006), comentan que las organizaciones constituyen un conjunto de recursos y capacidades, siendo la gestión del conocimiento y la inteligencia

emocional de gran importancia, para enfrentar los retos de estos nuevos tiempos. Por tal motivo, el primordial objetivo, será analizar si el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores administrativos de la Dirección de Servicios Escolares influye en el desempeño laboral a través de la autoevaluación.

De esta manera, se podrá conocer la percepción del nivel de inteligencia emocional que se tiene, con el fin de predecir el desempeño laboral, años de servicio, organización en la que laboran y el nivel académico. Así como también conocer a fondo cuál es la calidad de vida ideal para el empleado.

En cuanto al desempeño laboral en lo que se refiere a la asignación de tareas, es necesario verificar si éstas se realizan de manera planeada, lo que evitará la confusión e inseguridad en los empleados, puesto que, al tener bien definidas dichas tareas, mejorará su motivación y salud laboral, evitando el estrés en el cumplimiento de sus responsabilidades (Pozo Muñoz, Alonso Morillejo, Hernández Plaza y Martos Méndez, 2005).

Por su parte, Quintero, Africano y Faría (2008) encuentran que los empleados responden a sus responsabilidades laborales mediante la motivación de sus superiores y ascensos, resultando así ser más productivos en el trabajo. Sin embargo, existen empleados que no perciben una buena remuneración económica, pero la satisfacción de un ambiente favorable de trabajo evita el estrés en ellos.

Hay que destacar que, Sangmi y Mor Barak (2008) realizaron un estudio con una muestra de 381 empleados en Corea, donde se exploró la relación que existe en la diversidad, la inclusión, el compromiso organizacional y el desempeño laboral. En donde los resultados obtenidos mostraron que los empleados masculinos de mayor edad y con un puesto más alto, estaban más comprometidos con la organización, y tenían un mejor desempeño laboral.

### **3.6 Problemática del talento humano y del desempeño laboral en México**

En Recursos Humanos, existen problemáticas de clima laboral y pobre gestión que pueden resentirse notoriamente entre los colaboradores. Tras un sondeo realizado

entre los agentes de RRHH de diversas organizaciones mexicanas, se lograron rescatar 3 principales problemas en el escenario de trabajo, estos son:

- **Mal ambiente laboral:** se presentan situaciones de mala comunicación interna, mala organización y desmotivación entre los empleados, el clima laboral desfavorable representa la problemática número uno entre las empresas mexicanas.
- **Rotación y ausentismo:** al no contar con una buena gestión que asigne las tareas de manera equitativa además de la desmotivación, la dinámica de rotación se vuelve fuente de conflicto, lo que desemboca en que haya niveles significativos de ausentismo entre los trabajadores.
- **Malos procesos administrativos:** una deficiente administración que no facilita los procesos de manera eficaz y equitativa está también entre los problemas señalados.

Cabe mencionar, que una mala gestión podría derivarse de un incompetente sistema de reclutamiento y selección y una capacitación deficiente. Debido a que el personal contratado para unirse a la organización no sea el óptimo, es decir, no cuenta con las competencias, habilidades, conocimientos, actitudes y valores necesarios para formar parte del equipo y difícilmente logrará integrarse; aún con un exhaustivo programa de capacitación.

### **3.7 El talento humano y el desempeño laboral del sector educativo**

En la actualidad, las evaluaciones del desempeño laboral (DL) en instituciones públicas, deben responder a la identificación basada en competencias, sobre el personal administrativo según perfil de puesto, para diseñar estrategias de fortalecimiento y mejora, que promuevan logros de metas o resultados planificados (Álvarez-Indacochea et al., 2018). No basta con evaluar los recursos humanos desde el punto de vista intelectual, sino debemos ir más allá identificando y fortaleciendo habilidades, y potencialidades propias de cada trabajador.

En la actualidad, es muy difícil conseguir que los empleados transformen comportamientos arraigados en antiguos paradigmas, para vencer los retos de adaptación, lo cual es indispensable para su formación y para el manejo de técnicas y procedimientos que constantemente cambian debido a la tecnología, concibiendo de forma obligatoria adecuar procesos en el desarrollo de instituciones (Cubero et al., 2018). Por tal motivo, resulta necesario capacitar al personal que se resiste al cambio, ya que se sienten rebasados por la tecnología, lo cual puede ser frustrante a la hora de realizar las actividades.

### **3.8 Profesionalización del talento humano en las organizaciones**

Carles Ramió y Miquel Salvador (Citados por Martínez, 2005: p. 55) afirman que existen dos grandes modelos de función pública o de servicio civil de carrera en relación a cómo se encuentran organizados los empleados públicos: el modelo de gestión de Recursos Humanos cerrado y el modelo abierto. Dado que, las organizaciones dan oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados, al optar por cualquiera de estos modelos en el mediano plazo, esto se traducirá en que puedan ocupar diferentes puestos de trabajo y de igual manera, los identifica como un distintivo en la estabilidad de sus sistemas administrativos.

Por consiguiente, el talento humano hoy en día representa una parte muy importante en la administración, su objetivo más importante es mantener y optimizar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y jefes de una organización.

### **3.9 Talento humano y desempeño laboral en Instituciones del estado de Durango**

Referente a las organizaciones a nivel estatal, es necesario medir el desempeño de los trabajadores, por lo que, en este sentido, Montejo (2017) señala que la evaluación del desempeño laboral permite conocer si existe la necesidad de volver a capacitar al talento humano, además de detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Puesto que al conocer los puntos débiles en la formación y el desempeño del talento humano de las distintas dependencias e instituciones se pueden hacer correcciones y mejoras para lograr ser más competitivos y eficientes.

Para tal efecto, existe un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) el cual considera cuatro factores por cada vertiente a los cuales les corresponde un puntaje específico. Los factores son: la antigüedad, preparación académica, el desempeño laboral, acreditación de cursos de capacitación y actualización profesional.

Por consiguiente, este sistema permite realizar una evaluación de desempeño para calificar el desarrollo profesional de los trabajadores dentro de una organización, además permitirá saber si se están cumpliendo los objetivos, así como también el desempeño laboral de los empleados en relación con las actividades que realizan.

### **3.10 El talento humano en MiPyMes del estado de Durango**

Por otra parte, encontramos la gestión del talento en las MiPyMes que es un área de oportunidad y un reto, tanto para los investigadores que puedan identificar las prácticas necesarias para resolver problemas actuales con respecto a la administración de capital humano, como para los directivos y gestores que aplican el conocimiento en las empresas. Lo anterior, representa un cambio de paradigma, de cultura laboral y de visión a futuro, que se debe tener en cuenta a corto plazo, para proveer las herramientas necesarias de mejora a este sector productivo, de tal manera que se puedan cumplir los objetivos planteados por la organización.

Por otro lado, se debe considerar la gestión del talento como un sistema en donde las interrelaciones de los aportes de los trabajadores generen una interacción positiva en la resolución de problemas. No solamente se convierte en una opción para desarrollar mejores prácticas gerenciales, es, además, una necesidad para promover la innovación en las MiPyMes, que buscan medir y administrar el desempeño de los colaboradores de manera competitiva para alcanzar el éxito.

Adicionalmente, de acuerdo con Aranda-Leyton (2016) hace énfasis en que en la empresa moderna se trabaja en comunidad, es decir, se comunica todo el colectivo, se crean lazos de amistad y compañerismo. Esto se realiza con la finalidad de aprovechar todo el potencial sobre habilidades y destrezas de los trabajadores en conjunto, contando con un ambiente laboral favorable, para el logro de las metas y objetivos en las organizaciones.

### **3.11 Talento y desempeño en las universidades en estado de Durango**

Actualmente existen instituciones educativas que siguen impartiendo la enseñanza de los clásicos de la administración como Taylor, Fayol, Mayo, Weber, etc.; sin embargo, para que las organizaciones sigan vigentes y sean competitivas, es necesario adaptarse a los cambios tecnológicos que se van dando a través del tiempo.

Es inevitable reconocer que, durante la resistencia a cualquier cambio, podemos ver que en cuanto sucede algo negativo dentro de una organización, inmediatamente se transmite a los trabajadores. Ante esto, es importante propiciar un entorno laboral agradable para que los trabajadores se motiven y que además se sientan parte de la institución, desde luego, esto hará que sean más productivos y su desempeño sea más eficiente, logrando con ello, resultados óptimos.

Por otro lado, García, González, Aldrete, Acosta & León (2014) afirman que “La historia revela el afán de humanizar el entorno de trabajo, prestando mayor atención al factor humano y a la mejora de la calidad de vida” (p.98). Lo más relevante es que los directores de las instituciones, sean capaces de estar pendientes, no sólo del cumplimiento de los objetivos, sino también de considerar que éstos no serían alcanzables si los trabajadores no estuvieran en un clima laboral favorable.

### **3.12 Talento humano y desempeño laboral en la Universidad Juárez del Estado de Durango**

Los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. Complementan el comportamiento organizacional que constituyen el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes. (Gordon, 2000). Se puede decir que



el comportamiento influirá notablemente en la calidad del servicio que ofrezcan los servidores públicos. Por lo que es necesario, que cuenten una buena preparación.

Por consiguiente, considerando que las personas son imprescindibles para cualquier organización, la gestión del talento humano es el pilar estratégico de la gestión gerencial moderna (Ferrer, 2008). Dado que las personas constituyen una ventaja competitiva, dependerá de la formación que posean los empleados para brindar servicios y atención de calidad a los usuarios. No dejando de lado, el trabajo eficiente sobre los procesos, así como la evaluación del desempeño dentro de la organización.

En lo que se refiere al desempeño, este dependerá de las acciones o comportamientos observados en los empleados, considerados relevantes para los objetivos de la organización, mismos que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la mejora de la institución. Admitiendo que el desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de las capacidades del personal y de los resultados obtenidos.

Por su parte Calderón, (1997), menciona que: la capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, que demanda el creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, ante la necesidad de contar con un personal más preparado. En este sentido, es importante hacer énfasis en la realización de una propuesta de capacitación enfocada al personal, misma que será de gran ayuda para ofrecer una atención y servicio de calidad a los usuarios.

Por tal motivo, la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) trata de fortalecer el desempeño laboral de sus trabajadores, por medio de competencias a través de la norma ISO 9001, mediante un Sistema de Gestión de Calidad, donde se realiza la evaluación al desempeño y el clima laboral del personal. Por lo que este sistema nos arroja los resultados mediante indicadores, que servirán para realizar la mejora continua.

### **3.13 El talento humano y el desempeño laboral en la Dirección de Servicios Escolares de la UJED**

Dentro de esta Dirección existe un talento humano que está preparado y cumple con el perfil para el puesto que desempeña, debiendo mencionar, que éstos representan la buena o la mala imagen ante la sociedad, por lo que ésta debe ser adecuada y de calidad.

Sin embargo, debido a la implementación de nuevos sistemas para realización de los procesos, resulta necesario realizar capacitaciones, para que el servicio que se brinda pueda ser eficiente y se cumpla con los objetivos en tiempo y forma. Ya que en caso contrario, al no contar con la información requerida sobre los procesos, el servicio que se brinde puede ser deficiente.

Por lo que es fundamental, contar con una capacitación y una buena comunicación, sobre el seguimiento de las actividades; ya que al contar con un personal más preparado, permitirá que el desempeño laboral sea eficaz y eficiente, para que el servicio que se brinde sea de calidad y satisfacción para los usuarios.

### **3.14 Resumen**

Para poder realizar una buena gestión del talento humano conlleva conocer la importancia de la relación y la repercusión que se tiene con el desempeño laboral, la mayoría coincide en que el talento humano es indispensable para cualquier organización. Aunque también tiene altibajos en relación con sus capacidades, por ello requiere actualizarse para una mayor preparación, misma que se pueda ver reflejada en el logro de los objetivos.

Cabe señalar que lo más importante para gestionar al talento es la selección del personal tratando de reclutar y a la vez retener a las personas que tengan un alto potencial y que además quieran desarrollar nuevos conocimientos para la competitividad laboral.

En cuanto al desempeño, éste dependerá del ambiente laboral en el que se desenvuelva por lo que es importante mantener motivados a los trabajadores, ya

que es evidente que, de la satisfacción dependerá en gran medida que se cumplan las metas.

De igual manera, es necesario capacitar al personal en un determinado tiempo, para que fortalezca sus capacidades y pueda desempeñarse con una preparación que le permita ofrecer un servicio de calidad.

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA**

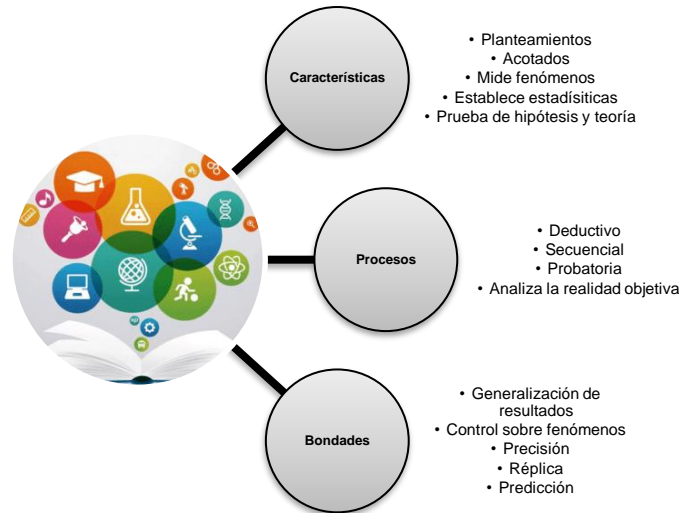
En el presente capítulo se contextualiza el objetivo general, fundamentado por tres objetivos específicos y una hipótesis de investigación, los cuales marcan la ruta a seguir para el proceso metodológico, que conducen al estudio de la investigación. Los métodos establecidos servirán para dar una respuesta a la hipótesis planteada y el estudio de las variables, que plantean la realización de una mejor gestión para contar con un personal mayormente preparado, haciendo más eficiente su desempeño.

### **4.1 Enfoque de la investigación**

Una investigación es de enfoque cuantitativo, cuando “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández R., 2006). En base a lo citado de igual manera, este estudio es de enfoque cuantitativo-deductivo, debido a la recolección de datos, para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, así como la descripción de las variables.

Por lo tanto, el análisis del talento humano se utilizará para identificar la percepción real que tienen los integrantes dentro de la institución, en base al talento y al desempeño en un determinado período de tiempo, valiéndose de métodos de recolección de datos. Además, de saber en qué medida se relacionan las dos variables entre sí, con el fin de implementar estrategias de mejora, para brindar un servicio eficiente dentro de la organización.

A continuación se muestra la figura del proceso de enfoque cuantitativo de la investigación donde se detallan los aspectos que se consideran.



**Figura 4. 1.** Proceso del enfoque cuantitativo de la investigación. Fuente: Hernández, Fernández, y Baptista (2014). Metodología de la Investigación.

La Figura 4.1 muestra los pasos que generalmente se utilizan en la investigación para resolver un problema donde se pueden señalar las características, proceso y bondades de acuerdo con las necesidades.

## 4.2 Tipo de estudio

En cuanto al alcance y tipología de estudio es Descriptivo. También utiliza un diseño relacional de corte transversal. El alcance de tipo transversal se debe a que se recolectaron los datos en un solo momento.

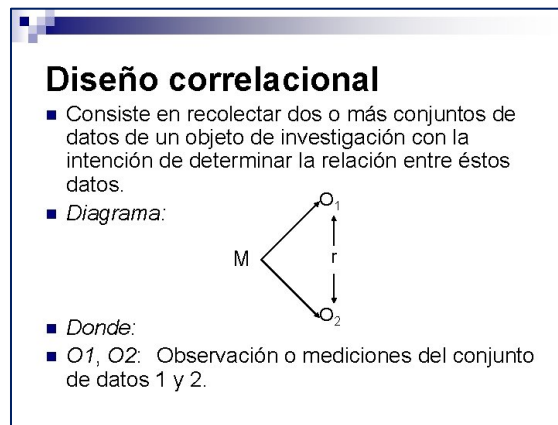
## 4.3 Diseño de investigación

Hernández Fernández y Baptista (2014). Señala que: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo es analizar cómo se relacionan éstas y se orienta a resolver problemas (p.80).

Según Sampieri, H (2010) el diseño que se utilizó en esta investigación es de tipo transversal correlacional, debido que busca describir y explicar la relación entre las variables planteadas en un momento dado.

Asimismo, el diseño de esta investigación es no experimental porque no se han manipulado las variables dentro de la Dirección de Servicios Escolares de UJED, puesto que la recolección de datos se hizo en un solo momento.

En este tipo de diseño las variables son de estudio transversal correlacional, donde para efectos de estudio se simboliza con “1” y “2” mediante el siguiente esquema:



**Figura 4. 2.** Diseño correlacional.

#### 4.4 Objetivo de la investigación

Analizar la relación de la gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la Universidad Juárez del Estado.

##### 4.4.1 Objetivos específicos

- Medir la percepción de la gestión del talento humano del personal administrativo.
- Medir la percepción del desempeño laboral del personal administrativo.

- Determinar la correlación de la gestión talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo.

#### **4.5 Hipótesis de investigación**

- La correlación de la gestión talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo es positiva y estadísticamente significativa.

En el ámbito de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. (Davis, 2008 e Iversen, 2003).

#### **4.6 Identificación de variables**

##### **4.6.1 Variable 1: gestión del talento humano**

Chiavenato (2009) “afirma que gestión del talento humano es un área muy sensible a la ideología que predomina en las organizaciones. Es eventual y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (p. 5).

##### **4.6.2 Variable 2: desempeño laboral**

Palacio (2019), plantea que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización, en las diferentes etapas de comportamiento que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

#### **4.7 Operacionalización de variables**

Para Roque Sánchez (2012) Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan

las operaciones que se tiene que realizar para medir la variable, de forma tal que sean susceptibles de observación y cuantificación.

En las Tablas 4.1 y 4.2 se observa la operacionalización de las variables, que cuenta con un instrumento de medición con sus respectivos números de reactivos, los cuales están comprendidos de acuerdo a cada dimensión. De igual manera, se muestra la clasificación que se le dio a cada variable para su estudio y de esta manera generar la correlación de las mismas.



## 4.8 Derivación de variables

Tabla 4. 1. Variable: gestión de talento humano.

<b>VARIABLE: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>	
“La gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.	Chiavenato, Idalberto (2009) p.44	
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios</b>
<b>Selección de Personal:</b> es el proceso que se sigue para contratar un empleado en una organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum vitae</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Contratación</li> </ul>	Encuesta preguntas 1,2,3
<b>Capacitación de personal:</b> es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para capacitación</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Programas de capacitación</li> </ul>	Encuesta preguntas 4,5,6

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. 2. Variable: desempeño laboral.

<b>VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>	
<p>El desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona para comenzar, desarrollar y culminar un trabajo de manera eficiente con calidad y buen liderazgo, para lograr positivamente los objetivos trazados.</p>	<p>Chiavenato, Idalberto (2009)</p>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios</b>
<p><b>Calidad del trabajo:</b> es aquel en el que una persona cumple con expectativas explícitas, satisface a clientes a través de un producto o servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Presentación personal</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Capacidad de realización</li> </ul>	<p>Encuesta preguntas 7,8,9,10,11,12</p>
<p><b>Trabajo en equipo:</b> participa en el cumplimiento de objetivos, incrementa la motivación y favorece las habilidades sociales de cada miembro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del trabajo</li> <li>• Calidad</li> <li>• Cumplimiento de las actividades</li> <li>• Exactitud</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<p>Encuesta preguntas 13,14,15,16,17,18</p>

Fuente: elaboración propia.

## **4.9 Población sujeto de estudio**

### **4.9.1 Población**

Para Mejía (2005), la población es la totalidad de elementos de estudio es delimitado por el investigador. En esta investigación la población del estudio está conformada por 30 trabajadores administrativos de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED, a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de información.

### **4.10 Muestra**

Puesto que la población de estudio no es tan considerable, se realizó un muestreo censal con las 30 personas administrativas que laboran en la Dirección de Servicios Escolares de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

## **4.11 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **4.11.1 Técnicas**

Angulo (2012). Determina que: es importante señalar que la información obtenida deberá de reunir aspectos relacionados con el trabajo, análisis y presentación de la información. Por lo tanto, serán utilizadas las diferentes técnicas en la recolección de datos, también el tratamiento y el análisis de la información, así como la forma en que fue presentada toda la información obtenida, con motivo de la investigación.

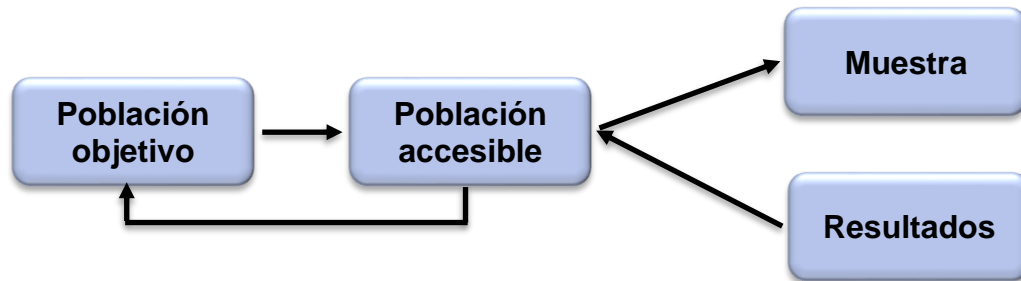
Por lo que, para llevar a cabo el análisis correspondiente se empleó la técnica de la estadística descriptiva e inferencial para cada variable, entre éstas se tiene la distribución de frecuencias y los coeficientes de correlación. Por lo que en este estudio la técnica utilizada es la encuesta.

## **4.12 Recolección de los datos**

Para hacer un diagnóstico de la realidad y poder cuantificarlo y cualificarlo, éste se realizó mediante la encuesta, ya que es el instrumento que se ejecutó para obtener información calificada del personal que labora en la Dirección de Servicios Escolares. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un

cuestionario a todo el personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED.

En la investigación cuantitativa el investigador tendrá mayor confianza en generalizar los resultados cuanto más similar es la población accesible a la población objetivo (Universo). Pérez, C. (2005).



**Figura 4. 3.** Esquema de investigación cuantitativa. Fuente: Pérez, C (2005).  
Elaboración propia.

#### **4.13 Encuesta**

La encuesta se realizó a todo el personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED.

#### **4.14 Universo de población**

La población censal está conformada por 30 trabajadores de la Dirección de Servicios Escolares de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

#### **4.15 Instrumento de medición**

El instrumento que se utilizó está validado mediante un cuestionario, que tiene la finalidad de recopilar datos respecto al talento humano y el desempeño laboral del personal de la Dirección de Servicios Escolares de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

El instrumento utilizado fue un cuestionario que consta de 18 preguntas, donde la primera variable es el Talento Humano con sus dos dimensiones de selección de personal y capacitación de personal, que consta de seis ítems y para la segunda

variable que es Desempeño Laboral también cuenta con dos dimensiones que es calidad del trabajo y trabajo en equipo la cual consta de 12 ítems.

En este sentido, la medición del encuestado se ubica en una escala. Por lo que el concepto de escala (aplicado a la medición) puede definirse como: “sucesión ordenada de valores distintos de una misma cualidad” (Real Academia Española, 2001, p. 949). En este caso, la medición se realizó mediante una escala de Likert.

Señalando que este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. El cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes.

#### **4.16 Validez del instrumento**

El instrumento que se utilizó para la presente investigación está validado por la autora Inca Allcchuaman en su trabajo: *“Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015”* el cual fue validado por juicio de 3 expertos en la materia.

El autor para comprobar la fiabilidad del instrumento lo realizó a través de la obtención del valor de Cronbach, el cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems.

En cuanto a la operacionalización de variables Roque Sánchez (2012) define que hay que operacionalizar las variables para que sean medibles y manejables. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tiene que realizar para medir la variable, de forma tal que sean susceptibles de observación y cuantificación. De acuerdo con Hempel (1952, p. 114).

Por otra parte, para la validez de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), indicaron que “la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). En este

caso sería la confiabilidad de la variable Talento Humano y la variable Desempeño Laboral.

#### 4.17 Cuestionario

El cuestionario consta de 18 preguntas sobre aspectos de la gestión de talento humano, en las dimensiones de selección de personal y capacitación de personal. En cuanto al desempeño laboral, se tomaron en cuenta las dimensiones de calidad del trabajo y trabajo en equipo.

El instrumento presenta alternativas con una valoración que son:

**Tabla 4. 3.** Escala de medición.

<b>Escala de medición</b>	<b>Valor</b>
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Para realizar el análisis correspondiente se realizó mediante el uso de software estadístico SPSS 22 con la técnica de la estadística descriptiva.

En base a los aspectos éticos, se cumplió con los lineamientos que se deben tener en cuenta en una investigación, resguardando la protección de datos de los participantes, puesto que, cada uno de ellos fue libre de aceptar el llenado del cuestionario. Además, la información que se proporcionó es de tipo confidencial para la presente investigación.

#### 4.18 Resumen

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo descriptivo, con un alcance de tipo transversal, se debe a que recolecta datos en un sólo momento. Además cuenta con dos variables de estudio con cuatro dimensiones, dos para el talento humano y dos para el desempeño laboral, donde se pretende analizar cuál es la percepción

del talento humano con el desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED.

Estas dimensiones cuentan con indicadores que permitirán medir a cada una de las variables, para ver la relación que existen entre ellas. Para lo cual, se realizará una encuesta con un cuestionario de 18 preguntas que se aplicará a un total de 30 trabajadores.

Los resultados darán a conocer la relación que tiene la gestión del Talento Humano con el desempeño laboral del personal, de tal manera que, se pueda comprender su importancia y sus diferentes implicaciones. Sin dejar de lado, el valor que representan estas variables para las organizaciones.

Por último, no cabe duda que el talento humano le agrega valor a las organizaciones, además de fortalecer el funcionamiento de las mismas, de ahí, la importancia de seleccionar de manera adecuada a las personas con las mejores capacidades para ocupar puestos de trabajo, en donde su desempeño sea eficiente y además puedan ofrecer una atención de calidad a los usuarios de las distintas instituciones.

De igual manera, es necesario mantener una capacitación de manera periódica para que el personal esté actualizado y preparado ante los constantes cambios sistemáticos y tecnológicos, en este mercado laboral competitivo.

En cuanto a los resultados para obtener el análisis se realizó mediante el uso de software estadístico SPSS 22.

## **CAPÍTULO V. RESULTADOS**

### **5.1 Análisis descriptivo**

El presente estudio fue aplicado a 30 personas que laboran en la Dirección de Servicios Escolares de la Universidad Juárez del Estado de Durango, año 2022, a continuación, se presentan los datos estadísticos:

### **5.2 Datos generales sobre la gestión**

#### **5.2.1 Competencias**

1. Formar un talento humano con capacidades ideales para ejercer distintos perfiles dentro de una organización.
2. Capacitar al personal sobre técnicas de gestión y programas tecnológicos implementados, para llevar cabo las diferentes tareas dentro de la institución.
3. Capacitar al personal sobre los conceptos más relevantes sobre el desempeño de los programas establecidos para el desarrollo de las actividades.

#### **5.2.2 Gestión organizacional**

Realizar una investigación sobre las distintas cuestiones básicas de la gestión organizacional, con el fin de analizar las principales variantes que ofrecen información, para conocer el desarrollo del talento humano y el desempeño laboral en las instituciones.

### **5.3 Descripción de las variables de estudio (talento y desempeño)**

Mora, J. (2012). Destaca que la gestión del talento humano es como una herramienta estratégica, la cual se considera indispensable para enfrentar los nuevos desafíos tecnológicos. Mismos, que ayudarán a impulsar el nivel de excelencia en cuanto a las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas, con fin de garantizar el desarrollo y la administración referente al potencial de las personas sobre sus capacidades más destacables.



Para Araujo y Leal G. (2007). El desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo.

Por lo que en el desempeño laboral las personas muestran por medio de competencias laborales, mismas, en las que se encuentran integradas; determinándolo como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivación y valores, los cuales son importantes para lograr los resultados esperados, así como el cumplimiento de las expectativas y las exigencias de sus metas dentro de la organización.

#### 5.4 Confiabilidad del instrumento

El cuestionario utilizado para la recolección de datos es un instrumento validado de la autora Inca Ilcahuamán (2015) el cual se validó por tres expertos. En cuanto a la confiabilidad, ésta se determinó estadísticamente sobre la consistencia de las respuestas, mediante la aplicación del Alfa de Cronbach. Dando como resultado un coeficiente de  $r_{tt} = 0.85$  de confiabilidad del instrumento, considerando la fiabilidad como buena.

**Tabla 5. 1.** Estadísticas de fiabilidad.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N° de elementos</b>
0.854	0.870	18

*Fuente: instrumento aplicado al personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED por medio de SPSS 22.*

La Tabla 5.1 nos muestra a través del alfa de Cronbach, aplicado en los 18 elementos dando un resultado de 0.854, que significa según el autor (George y

Mallery, 2003) que el coeficiente alfa de Cronbach o fiabilidad es buena. El valor obtenido en esta investigación, se realizó con el programa SPSS 2022.

Por lo que, en relación a los resultados estadísticos obtenidos, en referencia al objetivo específico uno y dos, que indican la medición de la percepción de la gestión del talento humano y del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED, donde la prueba del coeficiente de Cronbach que se aplicó en ambas variables, por lo que el resultado arrojado es de 85%, lo que demuestra que la confiabilidad en cuanto a la percepción es buena.

A continuación, se muestra la tabla de valores de los rangos del Alfa de Cronbach:

**Tabla 5. 2.** Rangos del Alfa de Cronbach.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Características internas</b>
0.95 a 1.00	Excelente
0.85 a 0.90	Buena
0.75 a 0.80	Aceptable
0.65 a 0.70	Cuestionable
0.55 a 0.60	Pobre
0.00 a 0.50	Inaceptable

*Fuente: George y Mallery, 2003. Coeficiente Alfa de Cronbach, elaboración propia.*

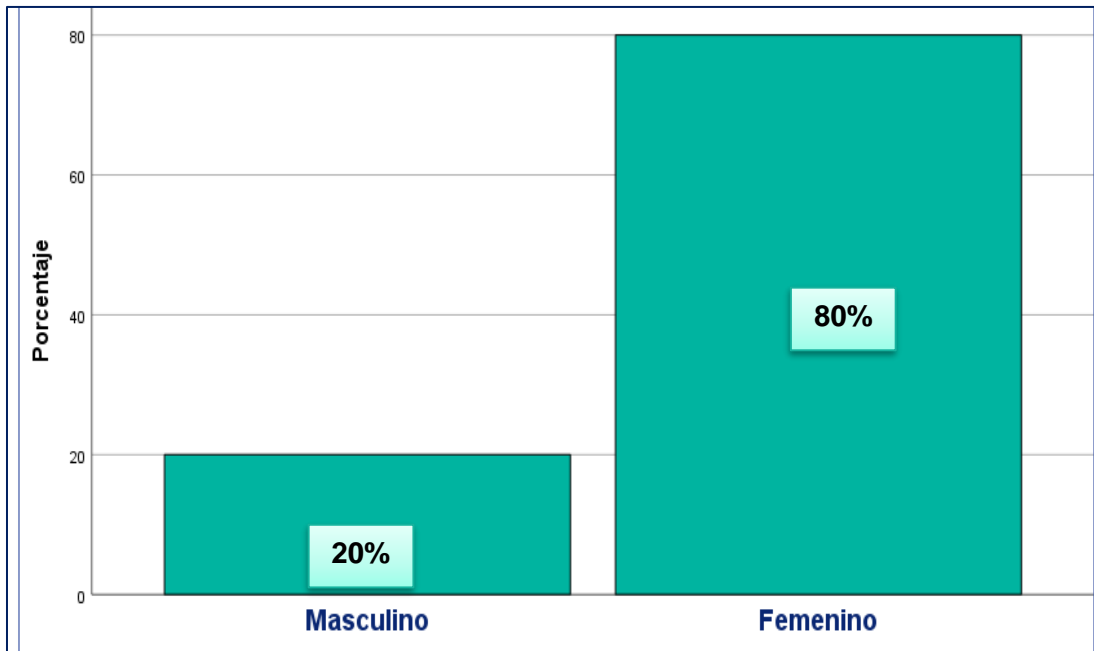
## 5.5 Análisis de Resultados

Género del personal Administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED.

**Tabla 5. 3.** Género de encuestados.

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<i>Masculino</i>	6	20.0	20.0	20.0
<b>Válido</b> <i>Femenino</i>	24	80.0	80.0	100.0
<b>Total</b>	30	100.0	100.0	

*Fuente: SPSS, elaboración propia.*



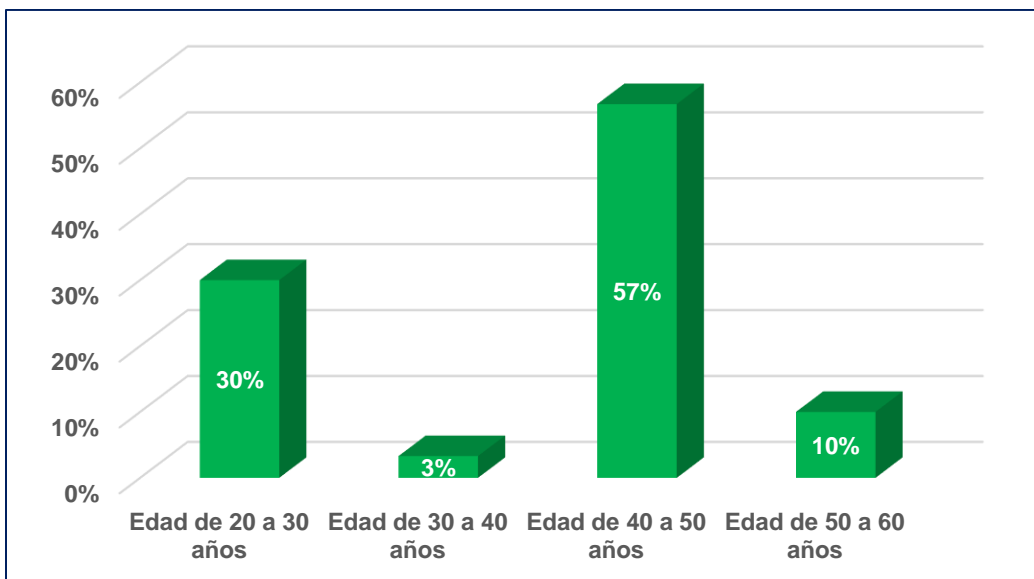
**Gráfico 5. 1.** Personal de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED. Fuente: SPSS 22, elaboración propia.

**Interpretación:**

En el Gráfico 5.1, se observó la frecuencia según su género, siendo el 80% de los trabajadores son de género femenino, mientras que el 20% corresponde al género masculino.

**Tabla 5. 4.** Edad de encuestados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<i>20 a 30 años</i>	9	30.0	30.0	30.0
<i>30 a 40 años</i>	1	3.3	3.3	90.0
<b>Válido</b> <i>40 a 50 años</i>	17	56.7	56.7	86.7
<i>50 a 60 años</i>	3	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	30	100.0	100.0	



**Gráfico 5. 2.** Edades del personal administrativo de Servicios Escolares de la UJED. Fuente: personal de Dirección de Servicios Escolares de la UJED.

**Interpretación:**

En el Gráfico 5.2, se observó la frecuencia en relación con la edad del personal administrativo, en primer lugar, está el 30%, que representa a las edades entre 20 y 30 años, el 3% representa las edades entre 30 y 40 años, mientras que el 57% está representado por las edades entre 40 y 50 años y por último el 10% corresponde a las edades entre 50 y 60 años.

## 5.6 Resultados de las dimensiones

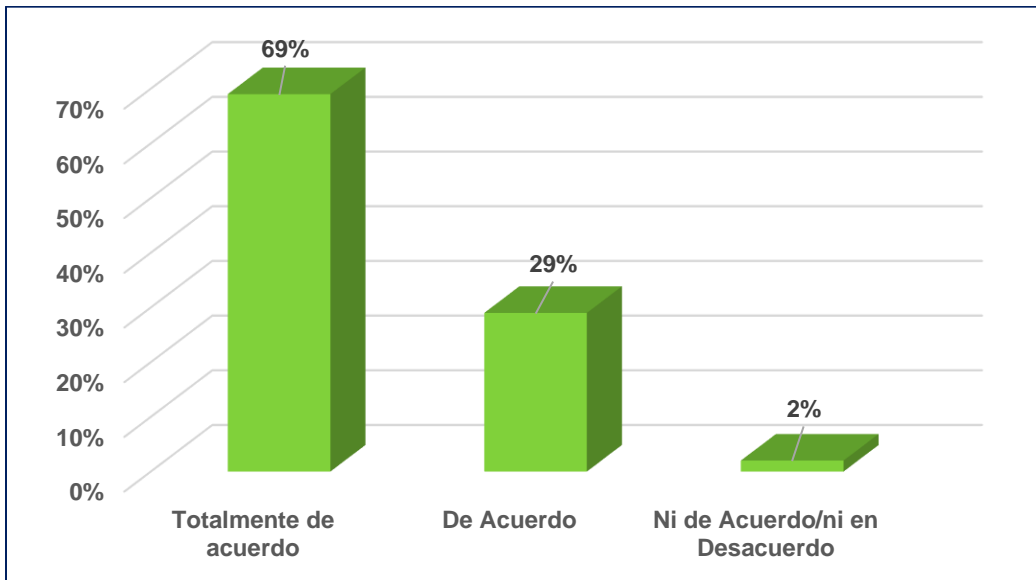
**Tabla 5. 5.** Dimensión de selección de personal.

Selección de personal	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de Acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
¿Está usted de acuerdo que los datos que se aplican en el currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?	66.7	30	3.3	—	—	100
¿Está usted de acuerdo en que la entrevista del personal ayuda a calificar el conocimiento y la facilidad de expresión verbal de la persona?	70	26.7	3.3	—	—	100
¿Está usted de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada para la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo?	70	30	—	—	—	100
<b>Total</b>	206.7	86.7	9.9	—	—	

*Fuente: SPSS 22, elaboración propia.*

**Tabla 5. 6.** Porcentajes de dimensión de selección de personal.

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
69%	29%	2%	—	—



**Gráfico 5. 3.** Dimensión de selección de personal. Fuente: elaboración propia.

### **Interpretación:**

De acuerdo con la información que se muestra en el Gráfico 5.3 sobre la dimensión de selección de personal, donde proporcionaron su opinión 30 encuestados dando como resultado que el 69% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que existe una buena selección de personal, por otro lado, el 29% está de acuerdo en cómo se realiza la selección, mientras el 2% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Esto significa que, con base en los datos anteriores, la mayoría de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que existe una buena selección del personal, lo cual se basa en la realización de una entrevista que ayuda a calificar los conocimientos de las personas que se van a contratar, por lo que este mecanismo permitirá seleccionar al personal más idóneo para ocupar un puesto de trabajo.

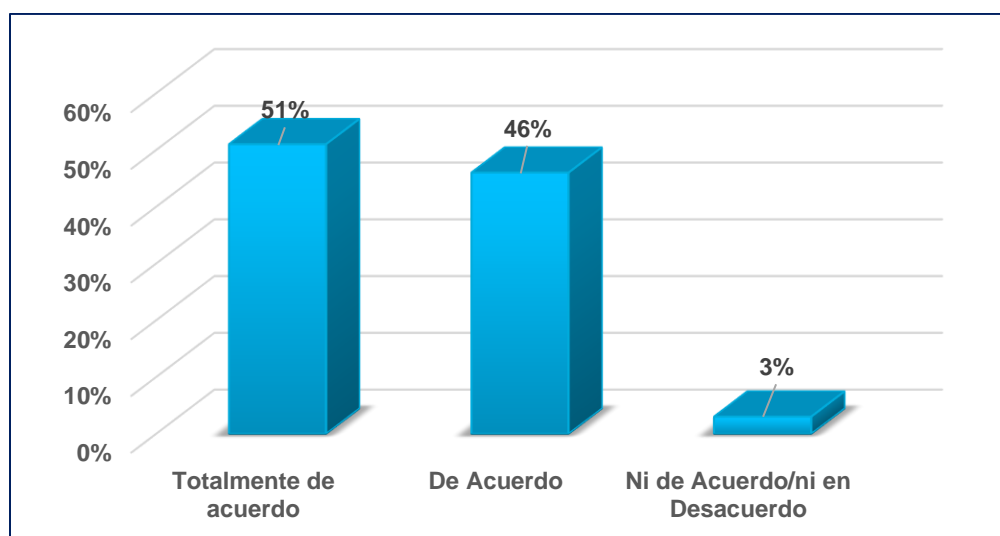
**Tabla 5. 7.** Dimensión de capacitación de personal.

<b>Capacitación de personal</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
¿Está usted de acuerdo en que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?	46.7	50	3.3	—	—	100
¿Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?	60	36.7	3.3	—	—	100
¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?	46.7	50	3.3	—	—	100
<b>Total</b>	153.4	136.7	9.9	—	—	

*Fuente: SPSS 22, elaboración propia.*

**Tabla 5. 8.** Porcentajes de dimensión de capacitación de personal.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
51%	46%	3%	—	—



**Gráfico 5. 4.** Dimensión de capacitación de personal. Fuente: elaboración propia.

### Interpretación:

De acuerdo con el Gráfico 5.4 el resultado sobre la dimensión de capacitación de personal del total de los 30 encuestados el 51% indica que está de acuerdo en que existe una buena capacitación, el 46% está totalmente de acuerdo, mientras que el 3% no está de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a cómo se realiza la capacitación del personal.

Esto significa que, los trabajadores están de acuerdo en que, si reciben una capacitación que les permitirá dominar más sus actividades, por lo que también tendrán oportunidad de superarse y actualizarse, para ser más competitivos. Mientras que los que están en desacuerdo mencionan que existe bajo presupuesto para capacitar al personal. Por lo que los resultados se apreciarán desde que se realice la selección, reclutamiento y capacitación del personal, basándose en los criterios ideales para una buena gestión de talento humano y su desempeño laboral.



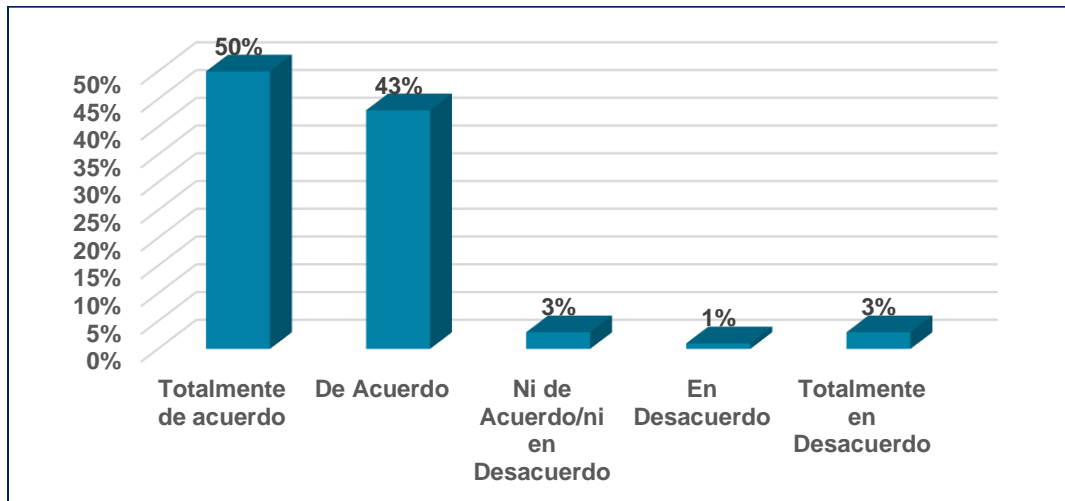
**Tabla 5. 9.** Dimensión de calidad del trabajo.

<b>Calidad del trabajo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la Dirección?	56.7	30	3.3	6.7	3.3	100
¿Está usted de acuerdo en que la Dirección promueva la iniciativa del trabajador?	53.3	40	3.3	—	3.4	100
¿Está de acuerdo que el compromiso es lo que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento?	50	36.7	3.3	3.3	6.7	100
¿Cuán de acuerdo está usted en que la presentación personal distingue y representa la calidad del trabajador?	46.7	40	10	—	3.3	100
¿Cuán de acuerdo está usted en que la creatividad influye para la resolución de problemas?	50	50	—	—	—	100
La capacidad de realización consiste en el cumplimiento de las tareas de la mejor manera	36.7	60	—	3.3	—	100
<b>Total</b>	293.4	256.7	19.9	3.3	16.7	

*Fuente: SPSS 22, elaboración propia.*

**Tabla 5. 10.** Porcentajes de dimensión de calidad del trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
50%	43%	3%	1%	3%



**Gráfico 5. 5.** Dimensión de calidad del trabajo. Fuente: elaboración propia.

### Interpretación:

De acuerdo con el Gráfico 5.5 el resultado sobre la dimensión de calidad del trabajo el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que se ofrece un servicio de calidad, el 43% está de acuerdo, mientras que el 3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 1% está en desacuerdo y el 3% restante está totalmente en desacuerdo con respecto a que se esté realizando un trabajo de calidad.

Esto significa que, los trabajadores se sienten altamente comprometidos con la institución, además de obtener reconocimiento tanto en la puntualidad como en sus actividades laborales, destacándose con una presentación personal impecable, lo que reflejará la distinción de un trabajador de calidad, además de cumplir con sus tareas de manera eficiente. Por otro lado, los trabajadores están en desacuerdo en cuanto a que, la dirección no promueve la iniciativa de los mismos, puesto que sí participan.

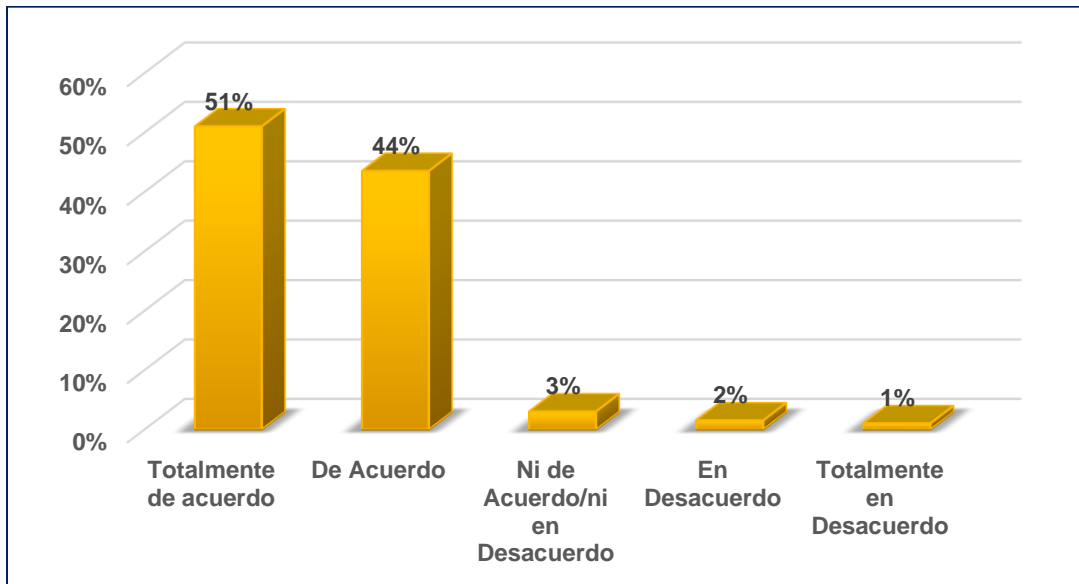
**Tabla 5. 11.** Dimensión trabajo en equipo.

<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo/ni en Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>Total</b>
¿Está de acuerdo en que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?	43.3	50	6.7	—	—	100
¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen mejores servicios de calidad?	46.7	53.3	—	—	—	100
¿Existe mayor productividad cuando las tareas se realizan mediante equipos de trabajo?	60	40	—	—	—	100
¿Está de acuerdo en que los trabajos realizados en equipo se entregan de manera oportuna?	50	40	10	—	—	100
¿Usted está de acuerdo en que la exactitud para cumplimiento de tareas es el objetivo de los trabajos realizados en equipo?	43.3	53.3	—	—	3.4	100
¿Está usted de acuerdo que, si existe liderazgo en los equipos de trabajo, lo orientará más a lograr una meta?	60	30	3.3	6.7	—	100
<b>Total</b>	<b>303.3</b>	<b>266.6</b>	<b>20</b>	<b>6.7</b>	<b>3.4</b>	

*Fuente: SPSS 22, elaboración propia.*

**Tabla 5. 12.** Porcentajes de dimensión trabajo en equipo.

Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
51%	44%	3%	2%	1%



**Gráfico 5. 6.** Dimensión trabajo en equipo. Fuente: elaboración propia.

### Interpretación:

De acuerdo con el Gráfico 5.6 el resultado sobre la dimensión de trabajo en equipo, el 51% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que se realice trabajo en equipo para un mejor resultado, el 44% está de acuerdo, mientras que el 3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, así como el 2% está en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo sobre la cuestión de realizar trabajo en equipo porque se lleva más tiempo.

Esto significa que, que los trabajadores al realizar un trabajo en equipo en puestos similares tendrán mejores resultados, ya que el trabajo se realizará con la experiencia del trabajador de manera oportuna, lo que permitirá ser más productivos y brindar un servicio de calidad, con lo cual se dará cumplimiento a los objetivos que se requieren para lograr las metas dentro de la institución. Mientras los que están

en desacuerdo prefieren realizar el trabajo de manera individual ya que de esta manera se sienten más productivo y con mayor responsabilidad.

En resumen los resultados reflejan en cada una de las dimensiones que corresponden a la gestión de talento humano y desempeño laboral, como lo son la selección de personal (69%), la capacitación de personal (51%), la calidad del trabajo (50%) y el trabajo en equipo (51%), todas ellas, corroboran lo planteado por Chiavenato, puesto que existen muchas variables que se relacionan entre sí y que tienen efectos sobre otras, además como se ha demostrado en la presente investigación, la gestión del talento humano incide tanto en la variable administrativa del desempeño laboral como en la gestión pública en su sentido más amplio.

### 5.7 Análisis correlacional sobre las variables de estudio (talento y desempeño)

Finalmente, el resultado que se obtuvo con base en el objetivo específico número tres sobre determinar la correlación de la gestión talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo se detalla de la siguiente manera.

**Tabla 5. 13.** Coeficiente de correlación.

			Gestión de talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión de talento humano	<i>Coeficiente de correlación</i>	1.000	0.426*
		<i>Sig. (bilateral)</i>	—	0.019
		<i>N</i>	30	30
	Desempeño laboral	<i>Coeficiente de correlación</i>	0.426*	1.000
		<i>Sig. (bilateral)</i>	0.019	—
		<i>N</i>	30	30

\*La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Según la Tabla 5.3, de acuerdo con el grado de relación del coeficiente Rho de Spearman del autor Mondragón, el valor Sig (bilateral) es de 0.019, el cual es menor a 0.05 del nivel de significancia, por lo que se rechaza la hipótesis nula (Ho),

aceptando la hipótesis de investigación, donde se puede afirmar que existe una correlación lineal positiva media (Rho de Spearman: 0.426) entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED.

A continuación, se muestra la tabla de valores sobre el grado de relación del coeficiente de Rho Spearman.

**Tabla 5. 14.** Grado de relación según coeficiente Rho de Spearman.

<b>Rango (P)</b>	<b>Relación (R)</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -1.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.0	Correlación positiva perfecta

*Fuente: Mondragón M.A. (2014). Uso de la correlación de Sperman.*

## 5.8 Discusión de resultados

El primer resultado nos muestra las características de la dimensión de Selección de Personal para la Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED, en base a los 30 trabajadores encuestados, donde el 69% está totalmente de acuerdo en que la institución se preocupa por realizar una buena selección del personal a través del departamento de Recursos Humanos de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes para contratar al personal idóneo para el puesto de trabajo; mientras que

el 29% considera que algunas veces no se utiliza la entrevista y se contrata personal que no cuenta con conocimientos para ejercer el cargo y el 2% no está de acuerdo ni en desacuerdo en cómo se realiza la selección de personal, debido a que se contrata personal por otros medios.

Datos semejantes se encontraron en Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020), quienes evidencian que el 74.3% tiene habilidades de comunicación que le permite optimizar su desempeño, el 67.1% (47) tiene habilidades técnicas, de solución de problemas y analíticas, respectivamente. Asimismo, el 62.9% (44) cuenta con habilidades interpersonales adecuadas para un buen desempeño. Concluyendo que existe una aceptable gestión del talento humano y del desempeño laboral según los colaboradores, es decir, a que a mejor gestión del talento humano mejora el desempeño laboral.

El segundo resultado muestra las características de la dimensión de capacitación de personal se evidencia que el 51% cuenta con habilidades y conocimientos que permiten realizar sus funciones de manera eficiente, por otro lado, el 46% requiere de capacitación para ampliar sus conocimientos y lograr un mejor desempeño, mientras que, el 3% requiere capacitarse más, para actualizarse y adaptarse a los cambios tecnológicos.

Datos similares se encontraron Borsic & Laborde (2017). En donde los resultados reflejan que el 44% de las organizaciones tienen ubicada el área de Gestión de Talento Humano a nivel ejecutivo dentro de su estructura orgánica, sus funciones se basan en la planificación estratégica del personal. Aunque existe una discrepancia con nuestra investigación, debido a que presenta una relación positiva baja en cuanto a la gestión del talento humano.

El tercer resultado muestra las características de la dimensión de Calidad del trabajo donde el 50% de los trabajadores se sienten altamente comprometidos con la institución, además de obtener reconocimiento, el 43% destaca en su cumplimiento laboral, por otro lado, el 3% cuenta con una presentación impecable y distinción en su desempeño, mientras que el 1% tiene bajo rendimiento y por

último, el 3% de los empleados sienten que no son promovidos por la institución en cuanto a participación.

Igualmente Arbulú (2016), concluye que existe estrecha relación entre la gestión de los recursos humanos y calidad de los servicios; por ello a mejor gestión del personal la calidad incrementa.

El cuarto resultado muestra las características de la dimensión de Trabajo en equipo donde el 51% de los encuestados realizan trabajo en equipo para lograr mejores resultado y lograr los objetivos, el 44% piensa que el trabajo en equipo les permitirá ser más productivos y lograrán los objetivos, mientras el 3% cumple con su trabajo para lograr las metas, así como el 2% asume que el trabajo en equipo es efectivo y el 1% siente más presión y responsabilidad al trabajar en equipo.

Con datos parecidos, Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Concluyen en su estudio que los equipos de trabajos sea cual sean sus recintos de actividad, asumen mucho beneficio y efectividad; instaurando un componente clave en el logro de los objetivos, de la calidad y de la excelencia en las organizaciones.

En relación a este análisis estadístico, podemos determinar que la gestión de talento humano lleva a cabo el proceso administrativo, para promover el desempeño eficiente y eficaz de los empleados; además de incentivar al personal para alcanzar los objetivos de manera individual y en equipo.

Reconociendo también, que el personal es valioso para la institución, porque depende de ellos el logro de las metas. Sin embargo, es necesario resaltar la participación del liderazgo transformador, para generar una cultura organizacional que permita el mejoramiento de la calidad del factor humano, así como su buen desempeño.



## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

### 6.1 Conclusiones

Partiendo del trabajo realizado en el análisis de los resultados, basándonos en el **objetivo general de la investigación** donde se analizó la relación de la gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo, se da respuesta a la hipótesis planteada en base a los objetivos específicos, dando como resultado que existe una relación estadísticamente positiva, entre las variables de la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores.

Manifestando, que lo más relevante de esta investigación es que la Dirección de Servicios Escolares, realiza una buena gestión; además de evaluar el desempeño de sus trabajadores. Sin embargo, aún se puede mejorar más en la preparación y capacitación del personal, para ofrecer mejores servicios de calidad y que su desempeño sea eficiente.

Otro de los puntos a tener en cuenta es que la Dirección de Servicios Escolares no realiza reuniones entre el personal y coordinadores con regularidad, lo que crea una desventaja de conocer eventos importantes que suceden dentro del departamento, ya que es necesario contar con la información de manera oportuna, para brindar la atención adecuada.

Cabe mencionar que, el personal algunas veces se siente desmotivado ante la falta de capacitación, debido a que no puede brindar información a los usuarios, porque algunas veces se realizan cambios y no se informa a tiempo, al personal.

Por consiguiente, una buena estrategia para fortalecer la preparación del personal es realizar cursos de actualización que permitan mejorar el manejo de los procesos sistematizados, además de dar a conocer la información de manera pertinente y mantener una buena comunicación enfocada a la gestión organizacional.

En cuanto al **primer y segundo objetivo específico**, se evaluó la percepción de las variables de gestión de talento humano y desempeño laboral del personal administrativo, arrojando el siguiente resultado, el cual nos indica que no se acepta

la hipótesis, debido a que la percepción no es adecuada en su totalidad; ya que la gestión y el desempeño son adecuados, según la percepción de los trabajadores. Por lo que, este estudio demuestra que existe una gestión y desempeño aceptable según la escala de Likert que se utilizó en el instrumento de medición.

Por otra parte, también se realizó el análisis de fiabilidad del instrumento sobre la gestión de talento humano y desempeño laboral, donde el resultado arrojado nos dice que la confiabilidad del mismo, es buena.

En cuanto al **tercer objetivo específico**, se planteó determinar la correlación de la gestión de talento humano y el desempeño laboral en el personal administrativo, luego de someterse al análisis del coeficiente Rho de Spearman, el resultado obtenido nos indica que, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), aceptando la hipótesis de investigación, de igual manera, este coeficiente de correlación nos indica que, existen una correlación positiva media, lo que señala que se aplica una buena gestión sobre el talento humano, el cual se refleja en el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED.

Por lo tanto, tener conocimiento de la correlación de las variables estudiadas se concluye, que la relación entre gestión del talento humano y el desempeño laboral representan un factor de suma importancia para realizar un cambio sobre el fortalecimiento de la gestión y la preparación del personal, para brindar un desempeño más eficiente.

Cabe mencionar, que estas variables de estudio siguen teniendo prioridad en las organizaciones, sobre todo aquellas que buscan mantenerse dentro de un mercado laboral competitivo, por lo que se requiere contar con actualizaciones sobre los procesos, además de innovar para el mejoramiento de la eficiencia.

Finalmente, el estudio realizado permitirá a la organización tomar medidas sobre la importancia de fortalecer la gestión y el desempeño en base a una mejor preparación de los trabajadores. Sin olvidar que, es necesario mantener una buena comunicación, ya que es esencial para tener una mejor coordinación sobre las actividades que se realizan, con el propósito de brindar servicios de calidad.

## **6.2 Futuras líneas de investigación**

Para ofrecer solución a las limitaciones que presenta el estudio es necesario abrir nuevas líneas de investigación que permitan debatir la posibilidad de profundizar más en el tema de la gestión y el desempeño, ya que debido a la naturaleza de las deficiencias que existen, mismas que no se abordaron en el presente estudio.

Es importante ver resultados desde otras perspectivas para comparar la influencia en otros sectores en cuanto a la percepción de los trabajadores, basado en resultados de otros estudios.

### 6.3 Recomendaciones

- **Primera:** Es conveniente que la dirección a través de sus coordinadores mantengan una excelente comunicación con el personal administrativo, acerca de los procesos y las actividades en tiempo y forma, para que el personal al estar bien preparado y actualizado con la información, pueda brindar un servicio de calidad y manera eficiente.
- **Segunda:** Se requiere que los directivos gestionen cursos de capacitación para que el personal esté más preparado en cuanto al manejo de los programas que se van implementando de nueva creación, para el mejoramiento de los servicios, además de brindar un servicio de calidad.
- **Tercera:** Es necesario que los jefes de área fomenten el trabajo en equipo, organizando dinámicas en donde participen todos los trabajadores para mejorar las relaciones interpersonales, además de coordinar una buena comunicación que ayude a fortalecer cada una de las áreas para brindar un servicio eficiente que logre una buena atención y satisfacción de los usuarios.
- **Cuarta:** Que los directivos se encarguen de mejorar el ambiente laboral con las condiciones de comodidad y reconocimiento a los trabajadores mediante incentivos, que motiven al personal en todo momento a brindar mejores servicios y el desarrollo de un mejor desempeño laboral de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Alistair, Cox (2023) *Expertos en Selección de Talento*. Hays Empresa Portafolio. Recuperado de: <https://www.hays.es/acerca-de-hays>
- Álvarez-Indacochea, B. V., Indacochea-Ganchozo, B. S., Álvarez-Indacochea, A. A., Figueroa-Soledispa, M. L., & Yoza-Rodríguez, N. R. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 182-196.
- Amador Licon, N., Aguirre García, M., Anguiano Peña, N., & Guízar Mendoza, J. M. (2018). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales. *Nova scientia*, 10(21), 423-440.
- Amador, A. (2018). Gestión de talento humano integra en grupo de trabajo. Cuba.
- Angulo Pico, G. M., Quejada Pérez, R., & Yáñez Contreras, M. (2012). Educación, mercado de trabajo y satisfacción laboral: el problema de las teorías del capital humano y señalización de mercado. *Revista de la educación superior*, 41(163), 51-66.
- Aranda Leyton, E. (2017). La gerencia de la felicidad: Un nuevo modelo para la gestión de las organizaciones.
- Araujo, M. C., & Leal, G. M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Revista de Educación Superior*.
- Arbulú Montoya, M. J. V. (2016). Gestión de recursos humanos y calidad de servicio, en el juzgado de paz letrado de La Banda de Shilcayo, San Martín–2016
- Bejarano Prieto, Y. M., Hernández Villamil, J. I., & Merchán Hernández, M. E. (2017). Indicadores de gestión hotelera; un estudio de correlación canónica
- Bermúdez Carrillo., Luis Alberto (2015), Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Revista de las Sedes Regionales*, vol. XVI, núm. 33, 2015, pp. 1-25 Universidad de Costa Rica. ISSN: 2215-2458. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>

- Beutelspacher, A., Danckwerts, R., Nickel, G., Spies, S., & Wickel, G. (2011). *Reconsiderando las matemáticas: como impulsos para la formación del profesorado de bachillerato en las universidades*. Springer-Verlag.
- Borsic, Z. (2017). La gestión del talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral. México.
- Cacsire Grimaldos, G. I. (2019). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de la oficina de recursos humanos de las Universidades Públicas de la Región Puno.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. *Una aproximación al estado del arte*.
- Calleja, T. (1990). La universidad como empresa: una revolución pendiente. Rialp.
- Canossa Montes de Oca, H. (2022). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4-4.
- Chiavenato, I (2011) *Administración de Recursos Humanos (8va Ed)* México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2008). El liderazgo en la Gestión de la empresa informativa. *Ciencias*.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano, El nuevo papel de los recursos humanos.
- Cho, S. y Mor Barak, M. E. (2008). Comprensión de la diversidad y la inclusión en una cultura homogénea percibida: un estudio del compromiso organizacional y el desempeño laboral entre los empleados coreanos. *Administración en Trabajo Social*, 32(4), 100-126
- Corvo, H. (2018). Desempeño laboral y características
- Cuevas, Juan Carlos. (2011). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano*. Obtenido de: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>
- De Cenzo y Robbins (2006) *Administración de Recursos Humanos*.
- Del Castillo Méndez, A. Y. (2017). La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo-2016.

- Del Rocio Chávarry-Ysla, P., Checa-Llontop, L. A., & Cabrera-Cabrera, X. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación valdizana*, 14(4), 188-197.
- Dessler, G. (2015) Administración de recursos humanos. Decimocuarta edición. Pearson educación. México.
- Eslava, E. (2004). Gestión del talento humano en las organizaciones. Recuperado de [https:// es.scribd.com/document/114171987/GestionTalento-Humano](https://es.scribd.com/document/114171987/GestionTalento-Humano)
- Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (1998). Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la tipología de los recursos. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, 11.
- Ferrer, T., de Chavéz, M. G., & Olivar, C. (2008). La gestión universitaria: una mirada desde el enfoque de las organizaciones humanas. *Revista de Formación Gerencial*, 7(2), 207-223.
- Gálvez Suarez, E., & Milla Toro, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y representaciones*, 6(2), 407-429.
- García Aráoz, R., Lucero Bringas, M. D. L. A., & Ribbert, E. E. (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias administrativas*, (21), 1-1.
- García Bravo, T., & Treminio Mejía, M. (2016). El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, Año 2015 (Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma Nacional de Nicaragua). *Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/2597/1/5421.pdf>*.
- García, M.A. González, R. Aldrete, M.G. Acosta, M. & León, S.G. (2014). Relación entre Calidad de Vida en el Trabajo y Síntomas de Estrés en el Personal Administrativo Universitario. *Ciencia & Trabajo*.16 (50), p.p. 97-102. [Fecha de consulta: 10 de junio de 2017]. Disponible en: <file:///C:/Users/temp/Downloads/ArticuloOriginal50-6.pdf>
- George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS para Windows paso por paso: Una simple guía y referencia. 11.0 update (4ª Ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Giraldo, A. M., Jaramillo, M., & Castillo, M. B. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1).

- González, E. G., & Castañeda, R. J. (2022). El capital social como determinante del desempeño de la industria manufacturera en México, 2004-2020. *Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial*, 14(1), 129-158.
- González, T. J. T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 42-53.
- Gordon, S. R., & Gordon, J. R. (2000). *Sistemas de Información: Un Enfoque Gerencial*. Grupo Gen-LTC.
- Grados J.A. y Beutelspacher Otto (2002). *Calificación de Méritos*. Ed. Trillas, 5ta edición
- Guerrero Pupo, J. C., Cañedo Andalia, R., Rubio Rodríguez, S. M., Cutiño Rodríguez, M., & Fernández Díaz, D. J. (2006). Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *Acimed*, 14(4), 0-0.
- Hempel, C. G. (1952). "Fundamentos de la Formación de Conceptos en Ciencia Empírica, Versión Española de José Luis Rolleri: Madrid, Publicada por Alianza. 1970.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A
- Inca Alccahuamán, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas*, 2015.
- Jáuregui Baca, Y. (2017). *Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la urbanización Los Héroes del distrito de Nuevo Chimbote*, 2014.
- Jiménez, E. A. C., & de Jesús Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (36), 7-20.
- Jurado Salgado, J. I., & Calderón Hernández, G. (2006). Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales. *Revista Universidad EAFIT*, 42(144), 34-50.



- Khan, S. U., & Khan, A. S. (2019). Explorando el factor determinante para el desempeño de los empleados en el contexto educativo superior. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2004). "Administración: Una perspectiva global", 12ª. Mexico: Ed. McGraw-Hill.
- Kotler, R., & Keller, K. (2014). Fundamentos del Marketing. México: Pearson Education.
- Laboral, L. G. (11 de junio de 2015). La Gaceta de Protección Laboral. <https://www.interempresas.net/Proteccionlaboral/Articulos/212023-El-bajorendimientolaboral-de-los-espanoles-y-laansiedad.html>
- Laborde, Z. B., Carrillo, A. M. M., & Sierra, W. M. A. (2017). Las franquicias ecuatorianas y su contribución en la generación de empleo. *Revista Economía*
- Leal, D. A. O., & Cota, D. M. E. S. (2018). Valoración del Recurso Humano en el mercado laboral de en el Estado de Sonora, en cuanto a su remuneración personal, en las prestaciones que recibe y la política de sueldos existente. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (17).
- M. S., y Chávez, M. L. (2020). Estilos de aprendizaje para la superdotación en el talento humano de estudiantes universitarios. *Revista de Ciencias...*, J., Paz, A., y Pinto, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias...*Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 2022, vol. XVIII, núm. 2, abril-junio, ISSN: 1315-9518 PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc Proyecto
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
- March, J. (2008). *El Redescubrimiento de las Instituciones*. México: FCE
- Martínez Puón, R. (2005). Servicio Profesional de Carrera ¿Para qué? México: Porrúa.
- Mazurek, S. (2018). Gestión del Talento, Biblioteca de gestión gratuita. Obtenido de <https://managementhelp.org/humanresources/gestió-del-talento.html>
- Mejía, E. (2005). Metodología de la investigación científica. *Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 1.

- Mejía Giraldo & Jaramillo Arango (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2012) El factor del talento humano en las organizaciones. Human talent factor in the organizations.
- Molina, P. P. B., Moran, E. V. C., Casco, A. D. P. R., & Garrido, R. G. R. (2017). El talento humano como eje fundamental en la gestión empresarial. *Contribuciones a la Economía*, (2017-01).
- Mondragón Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio. *Movimiento Científico*.
- Montejo, N. S. A. M. (2017). Capacitación sobre el uso de estrategias innovadoras de enseñanza-aprendizaje-evaluación para fortalecer la labor del docente del Instituto de Educación Básica por Cooperativa del Caserío Yibansul, municipio de San Sebastián Coatán, Huehuetenango.
- Mora Castillo, J. B. (2012). *Modelo de Gestión del Talento Humano para la Hostería los Arrayanes, de la Parroquia San Pablo, del Cantón San Miguel de Bolívar, 2011* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Muñoz Cueva, C. (2017). Motivación y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Área Comercial Del Grupo La República Publicaciones SA Región.
- OCDE. (1997). La Transformación de la gestión pública. Las Reformas en los países de la OCDE. Madrid: OCDE-PUMA.
- OCDE.org <https://www.oecd.org/acerca/>
- Ortega Rosario. (2008). Competencias para una educación cosmopolita. *Andalucía Educativa* (66). Recuperado el 08 de febrero de 2011 de [www.oei.es/es58.htm](http://www.oei.es/es58.htm)
- Palacios Molina, D. L. (2019). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí-Ecuador.

- Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión y Sociedad*, 4(2), 167-183.
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. D. P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174.
- Pérez López, E., Vázquez Atochero, A., & Cambero Rivero, S. (2021). Educación a distancia en tiempos de COVID-19: Análisis desde la perspectiva de los estudiantes universitarios. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*.
- Pérez, C. (2005). Muestreo estadístico. Conceptos y problemas resueltos. Pearson Prentice Hall.
- Pérez, O. (2021). Gestión de talento humano por competencias para tu empresa.
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). Oportunidades, preferencias y prácticas de los empleados en la adopción del teletrabajo. *Información y gestión* 41(4), 469-482.
- Pineda, J. A., & Acosta, C. E. (2011). Calidad del trabajo: aproximaciones teóricas y estimación de un índice compuesto. *Ensayos sobre política económica*, 29(65), 60-105.
- Pozo Muñoz, C., Alonso Morillejo, E., Hernández Plaza, S., & Martos Méndez, M. J. (2005). Determinantes de la Satisfacción Laboral en Trabajadores de la Administración Pública: El valor de las Relaciones Interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 11.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33-51.
- Quito, M. A. H., & Zurita, I. N. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213-241.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22. Ed.). Recuperado <https://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola-2001>
- Rodríguez Gómez, G., Ibarra Saiz, M. S., & Cubero Ibáñez, J. (2018). Competencias básicas relacionadas con la evaluación: un estudio sobre la percepción de

los estudiantes universitarios. *Educación XX1: revista de la Facultad de Educación*.

Rojas Reyes, R. R. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús–Lima, enero 2018.

Rondón, M., & Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165.

Roque López, A. L. (2012). *Diseño de un modelo de sistema integral de documentación para las Instituciones de Educación Superior: el caso práctico de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo* (Doctoral dissertation, ICSHU-BD-UAEH).

Ruiz Martínez, A., Cruz Carrasco, C., Cruz Cabrera, B. C., Acevedo Martínez, J. A., & Renaud Orozco, A. R. (2014). Gestión social en el Desarrollo local de los municipios del Distrito centro, Oaxaca. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 34(1345-2016-104465).

Sampieri, H. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Senge, P. (2004). Las fuentes de la quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación. Grupo Editorial Norma.

Sibaja, Raúl (2023) “Casi la mitad de la fuerza laboral sienten que sus directivos no valoran su talento”. Observatorio de Recursos Humanos Revista ORH. Recuperado de: [bservatoriorh.com/liderazgo/casi-la-mitad-de-los-empleados-europeos-sienten-que-sus-directivos-no-valoran-su-talento.html](https://bservatoriorh.com/liderazgo/casi-la-mitad-de-los-empleados-europeos-sienten-que-sus-directivos-no-valoran-su-talento.html)

Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S., & Rueda-Mahecha, Y. M. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las Mipymes. *Revista EAN*, (89), 13-32.

Suárez Orellana, A. N. (2018). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados y contratados de la UNAMBA en la ciudad de Abancay, 2018.

Taylor, F. (2017). Gerencia de talento humano.

Ting Ding, J. M., & Déniz Déniz, M. D. L. C. (2007). La selección del personal como un proceso ético y eficiente: el caso de la entrevista personal.

- Vásconez, F. (2002). La administración del talento humano eficiente y eficaz del Registro Civil para la satisfacción de necesidades del cliente interno y externo, optimizando el desarrollo sostenible del Ecuador.
- Vázquez González, O., & Zenea Montejó, M. L. (2017). La gestión de capital humano por competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico. *Cofin Habana*, 11(1), 1-11.
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.
- Wuchty, S. Jones, B. Uzzi, B. (2007) El creciente dominio de los equipos en la producción de conocimiento. *Ciencia*, 316, 1036-1039.
- Young, H. T. & Williams, K. J. (2008). Investigación multinivel de rendimiento adaptativo individual y relaciones a nivel de equipo. *Gestión de grupos y organizaciones*, 33(6), 657-684. Recuperado de: <http://gom.sagepub.com/content/33/6/657.short>
- Zapata Rotundo, G. J., & Hernández Arías, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & gestión*, (29), 56-86.
- Zárate Cáceres, E. (2022). Gestión de personal y satisfacción laboral en colaboradores del Centro de salud José Abelardo Quiñones, Talara Piura 2021.
- Zegarra Ugarte, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. *Comunicación*, 6(2), 5-14.

## ANEXOS

### Encuesta

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el departamento para la investigación: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL EDIFICIO CENTRAL DE LA UJED, AÑO 2022”**. Por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial. Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

No.	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
<b>VARIABLE 1: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>						
<i>Dimensión 1: selección de personal</i>						
		1	2	3	4	5
1	¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?					
2	¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?					
3	¿Está usted de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada, como para contratar al personal más idóneo que ocupe el puesto de trabajo?					
<i>Dimensión 2: capacitación de personal</i>						
		1	2	3	4	5
4	¿Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal, le genera oportunidades de superación?					
5	¿Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?					
6	¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?					

---

**VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL**

---

<i>Dimensión 1: calidad del trabajo</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
7	¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por su departamento?					
8	¿Está de acuerdo que el departamento, promueva la iniciativa del trabajador?					
9	¿Está de acuerdo que el compromiso es lo que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento?					
10	¿Cuán de acuerdo está usted que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador?					
11	¿Cuán de acuerdo está Ud. que la creatividad influye para la resolución de problemas?					
12	¿La capacidad de realización es el cumplimiento de tareas de manera favorable?					
<i>Dimensión 2: trabajo en equipo</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
13	¿Está de acuerdo que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?					
14	¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?					
15	¿Hay mayor producción cuando las tareas se realizan en equipos de trabajo?					
16	¿Usted está de acuerdo que los trabajos en equipo son entregados de manera oportuna?					
17	¿Usted está de acuerdo que la exactitud o cumplimiento de tareas es el objetivo de los trabajos en equipo?					
18	¿Está usted de acuerdo que el liderazgo en equipos de trabajo lo orienta a lograr una meta?					

---

**Vaciado de resultados de la aplicación del cuestionario**

		<b>Consecutivo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
<b>Promedio</b>	<b>No. Ítem</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>	<b>R.</b>
<b>5.00</b>	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>4.56</b>	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
<b>3.94</b>	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
<b>4.89</b>	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>4.56</b>	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
<b>4.11</b>	6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>4.50</b>	7	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4
<b>3.67</b>	8	4	5	4	4	5	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	1	2	2
<b>4.11</b>	9	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>3.61</b>	10	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	5	5	4	4	4	4	4	2
<b>3.83</b>	11	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	4	2	4	5	4	3	4	5	5
<b>4.00</b>	12	5	5	5	4	5	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
<b>4.67</b>	13	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
<b>4.06</b>	14	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
<b>4.72</b>	15	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
<b>5.00</b>	16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>4.72</b>	17	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>4.06</b>	18	4	4	4	3	4	4	2	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4
<b>4.39</b>	19	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
<b>4.50</b>	20	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
<b>4.50</b>	21	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
<b>4.56</b>	22	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
<b>4.61</b>	23	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5
<b>4.61</b>	24	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
<b>4.83</b>	25	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>4.56</b>	26	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
<b>4.61</b>	27	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5
<b>4.61</b>	28	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
<b>4.83</b>	29	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>4.72</b>	30	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5



### Matriz del instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	No. ítems	Ítems
<b>Variable 1</b>  <b>Gestión del talento humano</b>	<u>Dimensión 1</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curriculum vitae</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Contratación</li> </ul>	3	1. ¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?
	<i>Selección de Personal</i>			2. ¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?
				3. ¿Está usted de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada, como para contratar al personal más idóneo que ocupe el puesto?
	<u>Dimensión 2</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto para capacitación</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Programas de capacitación</li> </ul>	3	4. ¿Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal le genera oportunidades de superación?
	<i>Capacitación de Personal</i>			5. ¿Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?
				6. ¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?

---

7. ¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por su departamento?

8. ¿Está de acuerdo que el departamento, promueva la iniciativa del trabajador?

9. ¿Está de acuerdo que el compromiso es lo que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento?

10. ¿Cuán de acuerdo está usted que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador?

11. ¿Cuán de acuerdo está Ud. que la creatividad influye para la resolución de problemas?

12. ¿La capacidad de realización es el cumplimiento de tareas de manera favorable?

---

**Variable 2**

Dimensión 1

**Desempeño  
laboral**

*Calidad del  
Trabajo*

- Puntualidad
- Iniciativa
- Compromiso
- Presentación personal
- Creatividad
- Capacidad de realización

7

---

Dimensión 2

*Trabajo en equipo*

- Conocimiento del trabajo
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Exactitud
- Liderazgo.

6

13. ¿Está de acuerdo que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?

14. ¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?

15. ¿Hay mayor producción cuando las tareas se realizan en equipos de trabajo?

16. ¿Usted está de acuerdo que los trabajos en equipo son entregados de manera oportuna?

17. ¿Usted está de acuerdo que la exactitud o cumplimiento de tareas es el objetivo de los trabajos en equipo?

18. ¿Está usted de acuerdo que el liderazgo en equipos de trabajo lo orienta a lograr una meta?

---

Resultados estadísticos con base en el instrumento

<i>Estadísticas de total de elementos</i>	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Correlación múltiple al cuadrado</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
¿Está usted de acuerdo que los datos que se especifican en su currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?	75.37	41.620	0.721	—	0.837
¿Está usted de acuerdo en que la entrevista del personal ayuda a calificar el conocimiento y la facilidad de expresión verbal de la persona?	75.33	43.126	0.512	—	0.845
¿Está usted de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada para la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo?	75.30	42.769	0.675	—	0.841
¿Está usted de acuerdo en que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?	75.57	42.944	0.515	—	0.845

¿Está usted de acuerdo en que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?	75.43	45.013	0.232	—	0.855
¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?	75.57	44.530	0.297	—	0.852
¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la Dirección?	75.70	38.631	0.561	—	0.842
¿Está usted de acuerdo en que la Dirección promueva la iniciativa del trabajador?	75.60	46.179	0.017	—	0.869
¿Está de acuerdo que el compromiso es lo que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento?	75.80	38.028	0.562	—	0.843
¿Cuán de acuerdo está usted en que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador?	75.73	41.099	0.445	—	0.848
¿Cuán de acuerdo está usted en que la creatividad influye para la resolución de problemas?	75.50	42.603	0.639	—	0.841

La capacidad de realización consiste en el cumplimiento de las tareas de la mejor manera	75.70	43.734	0.342	—	0.851
¿Está de acuerdo en que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?	75.63	44.723	0.243	—	0.855
¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen mejores servicios de calidad?	75.53	43.430	0.511	—	0.845
¿Existe mayor productividad cuando las tareas se realizan mediante equipos de trabajo?	75.40	42.386	0.689	—	0.840
¿Está de acuerdo en que los trabajos realizados en equipo se entregan de manera oportuna?	75.60	42.386	0.485	—	0.845
¿Usted está de acuerdo en que la exactitud para cumplimiento de tareas es el objetivo de los trabajos realizados en equipo?	75.67	40.437	0.590	—	0.839

¿Está usted de acuerdo que, si existe liderazgo en los equipos de trabajo, lo orientará más a lograr una meta?

75.57

39.151

0.672

—

0.835

Resumen estadístico de elementos.

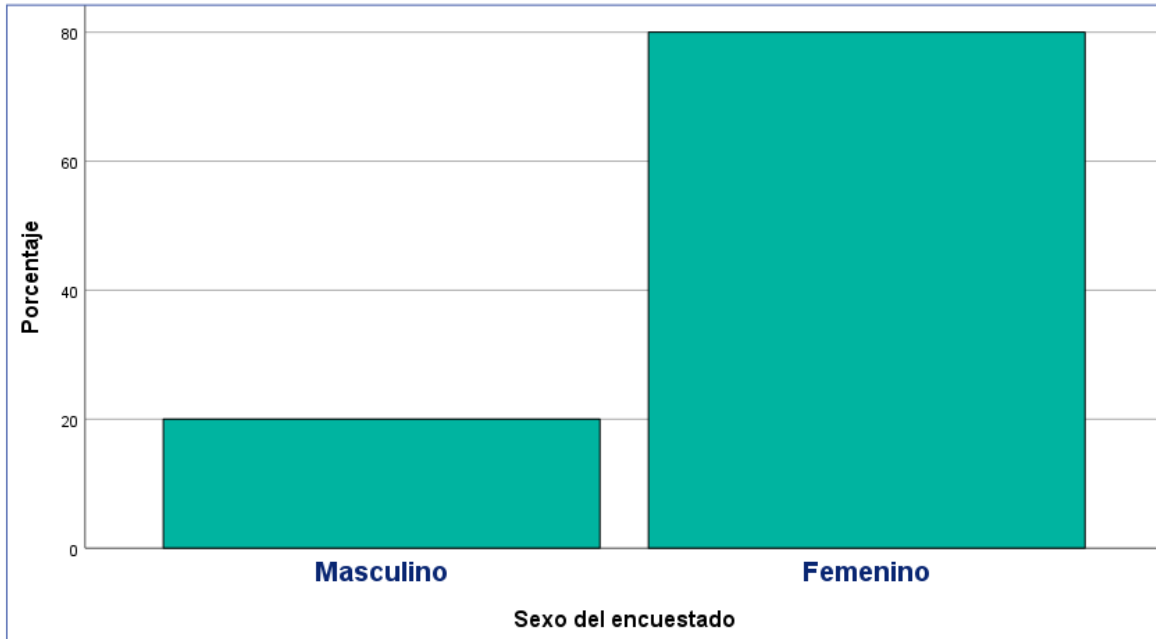
<b>Estadísticas de elemento de resumen</b>							
	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Rango</b>	<b>Máximo /Mínimo</b>	<b>Varianza</b>	<b>N° de elementos</b>
<i>Medias de elemento</i>	3.989	3.600	4.300	0.700	1.194	0.046	18
<i>Varianzas de elemento</i>	0.510	0.093	0.999	0.906	10.728	0.071	18
<i>Correlaciones entre elementos</i>	0.115	-0.557	0.851	1.408	-1.527	0.092	18

Fuente: Instrumento aplicado al personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la UJED, por medio del programa SPSS 22.

Podemos apreciar en la tabla anterior que la media tiene un comportamiento uniforme, la variabilidad de los datos es de media a alta y en cuanto a la correlación el resultado es un máximo de 0.851.

## Gráficos programa SPSS

### Género



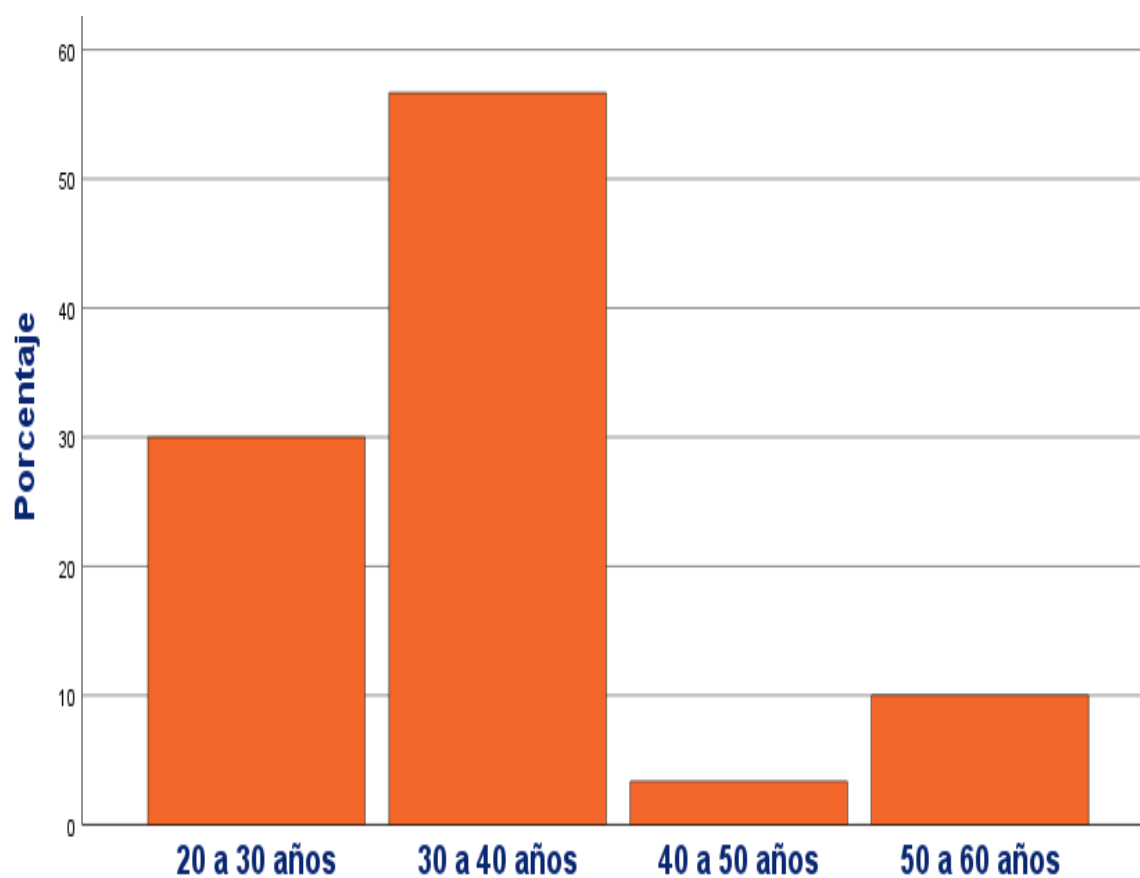
### Edad

#### Edad del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20 a 30 años	9	30.0	30.0	30.0
	30 a 40 años	17	56.7	56.7	86.7
	40 a 50 años	1	3.3	3.3	90.0
	50 a 60 años	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



## Gráfico

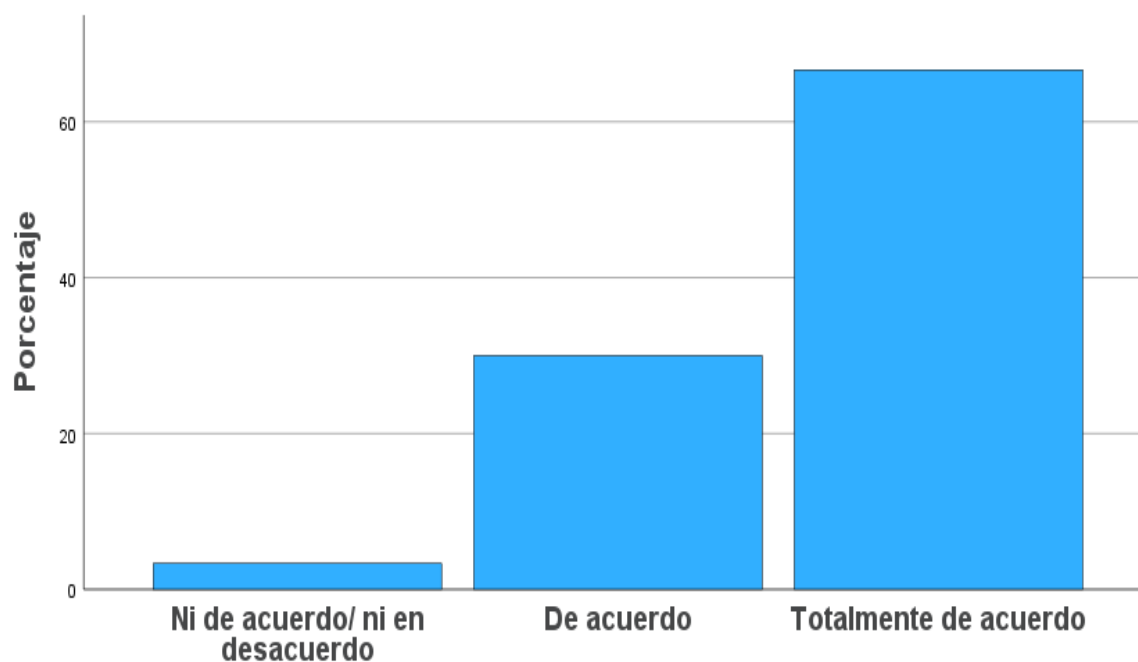


## Ítem No. 1

**¿Esta usted de acuerdo que los datos que se especifican en su currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	De acuerdo	9	30.0	30.0	33.3
	Totalmente de acuerdo	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico

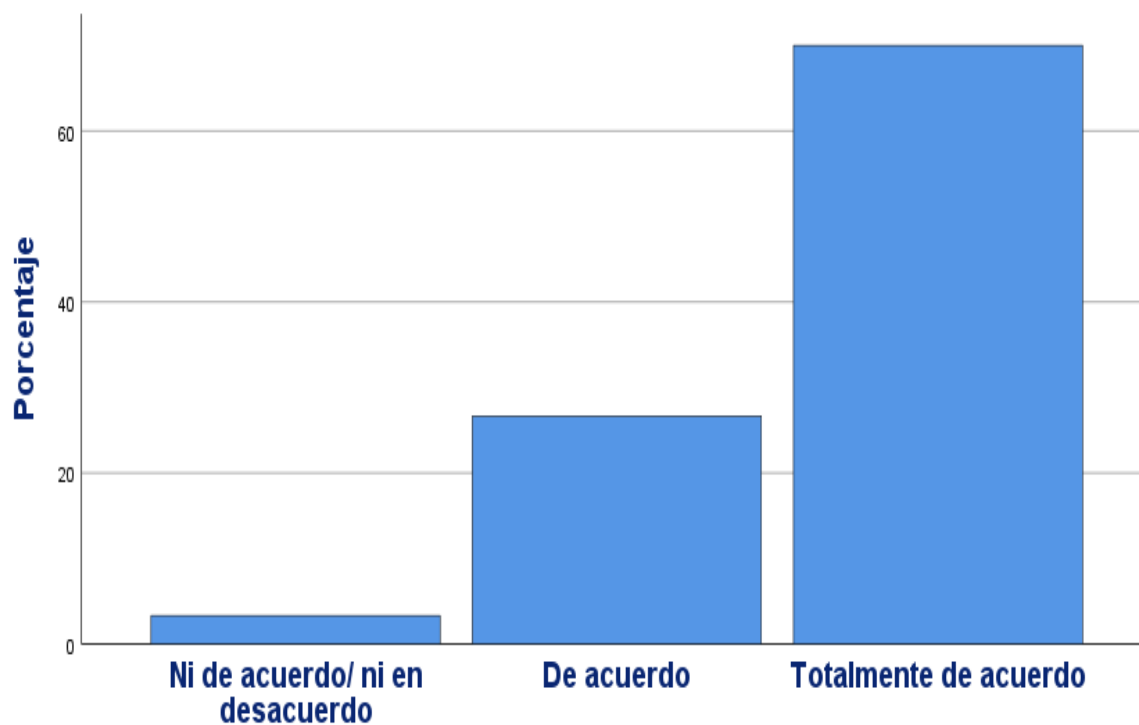


## Ítem No. 2

**¿Está usted de acuerdo en que la entrevista del personal ayuda a calificar el conocimiento y la facilidad de expresión verbal de la persona?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	De acuerdo	8	26.7	26.7	30.0
	Totalmente de acuerdo	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico

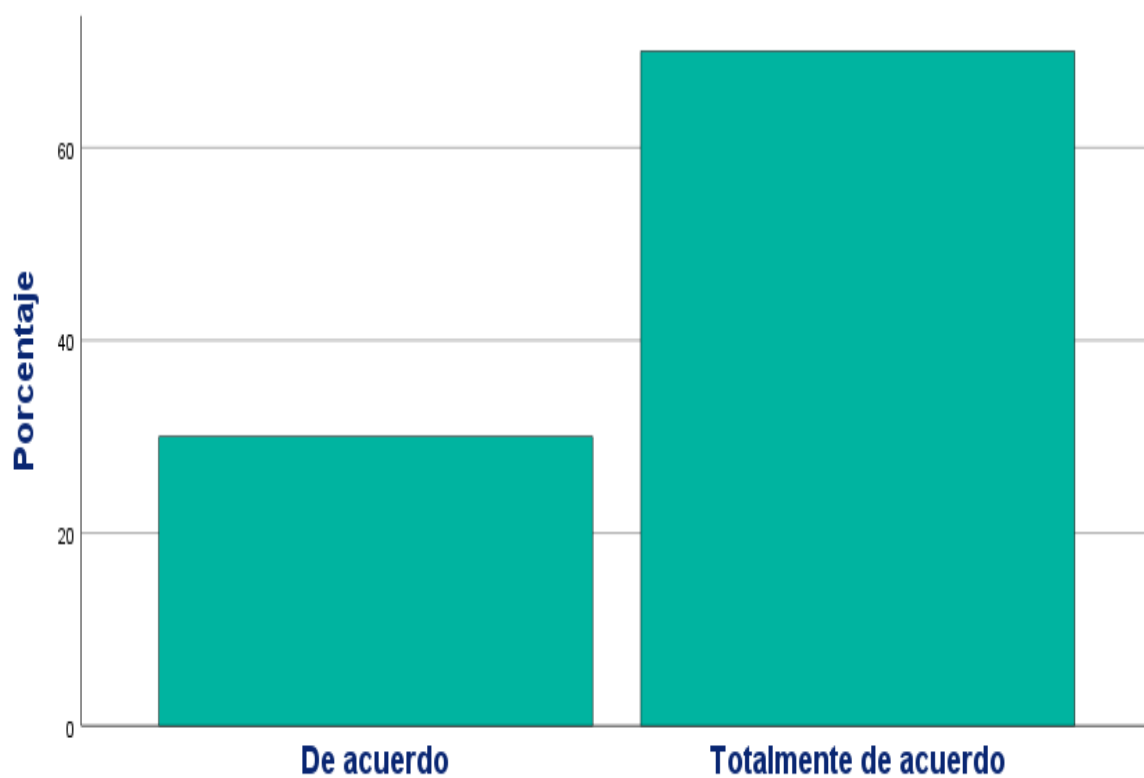


## Ítem No. 3

**¿Está usted de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada para la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	9	30.0	30.0	30.0
	Totalmente de acuerdo	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

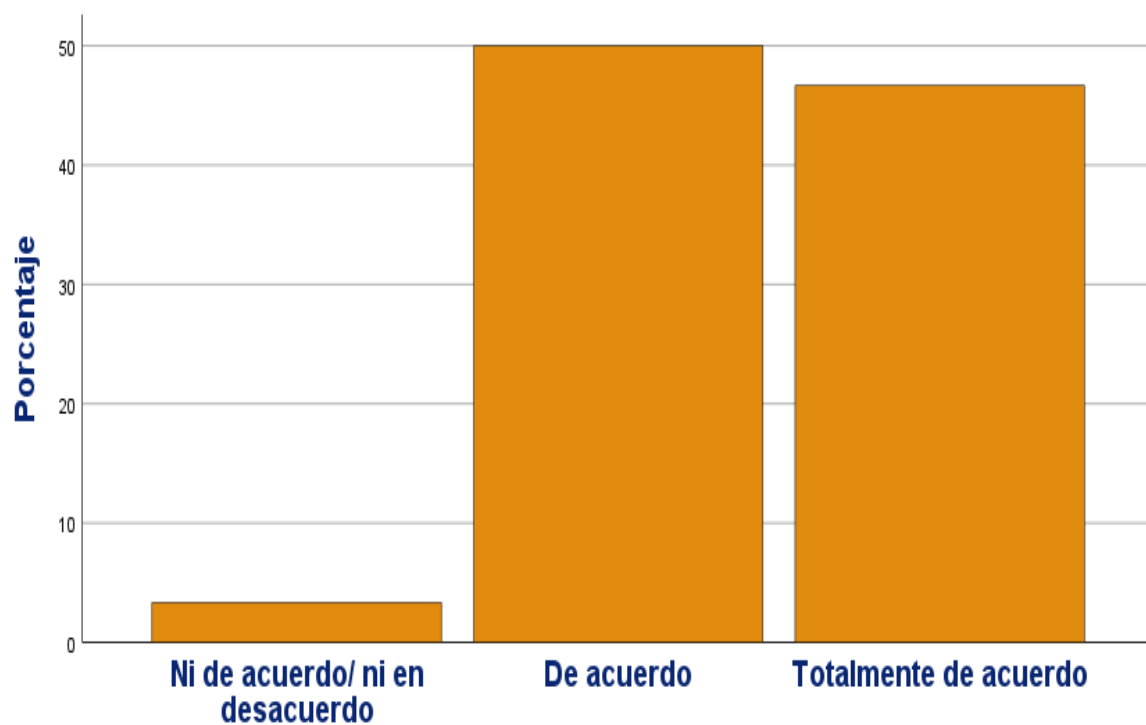
## Gráfico



## Ítem No. 4

<b>¿Está usted de acuerdo en que el presupuesto asignado para capacitación de personal, genera oportunidades de superación?</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	De acuerdo	15	50.0	50.0	53.3
	Totalmente de acuerdo	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

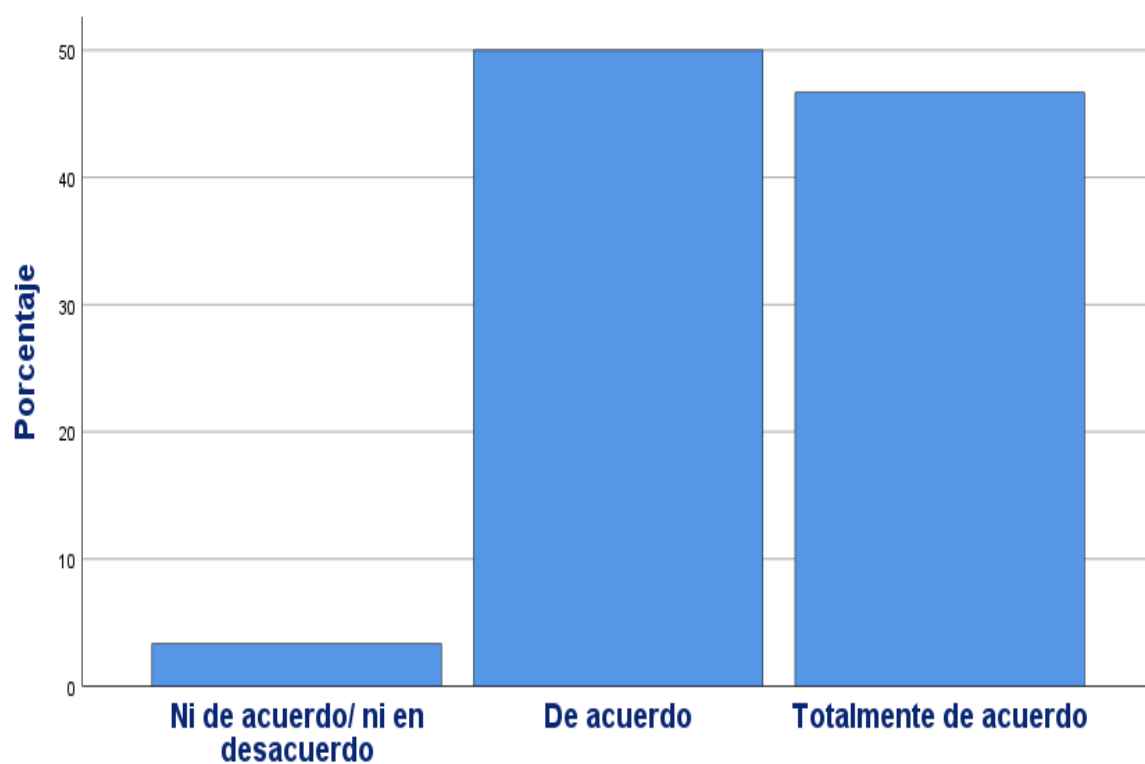
## Gráfico



## Ítem No. 5

¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	De acuerdo	15	50.0	50.0	53.3
	Totalmente de acuerdo	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

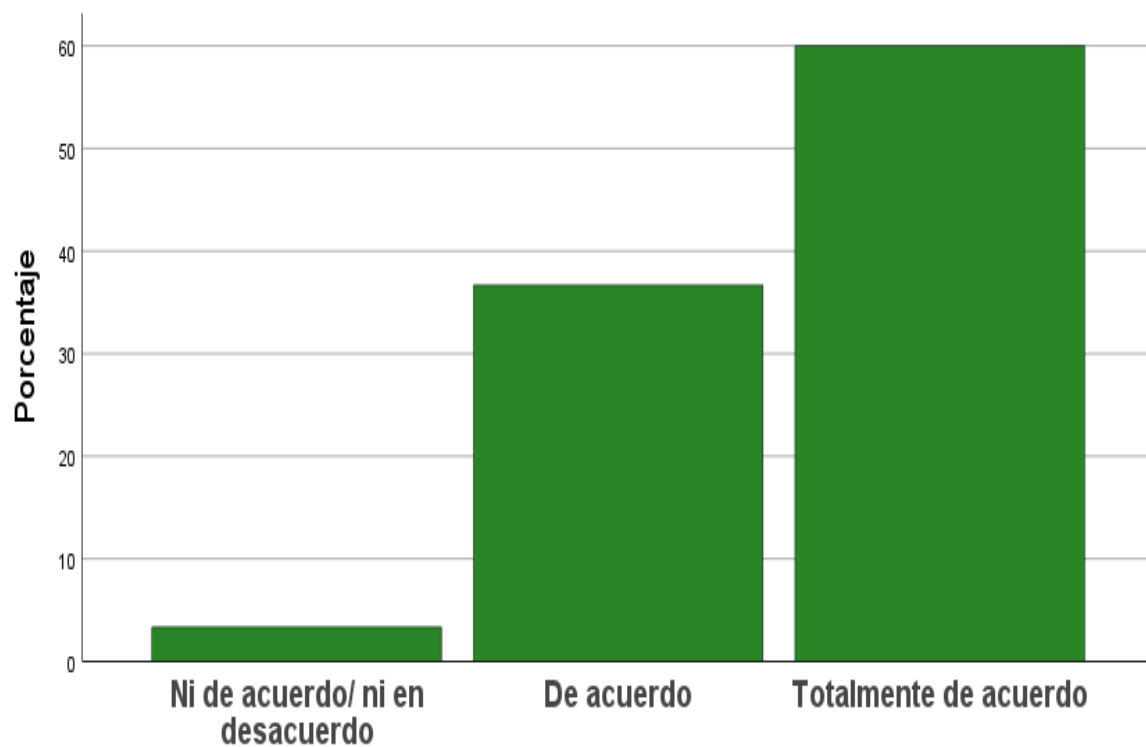
## Gráfico



## Ítem No. 6

¿Está usted de acuerdo en que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	De acuerdo	11	36.7	36.7	40.0
	Totalmente de acuerdo	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico

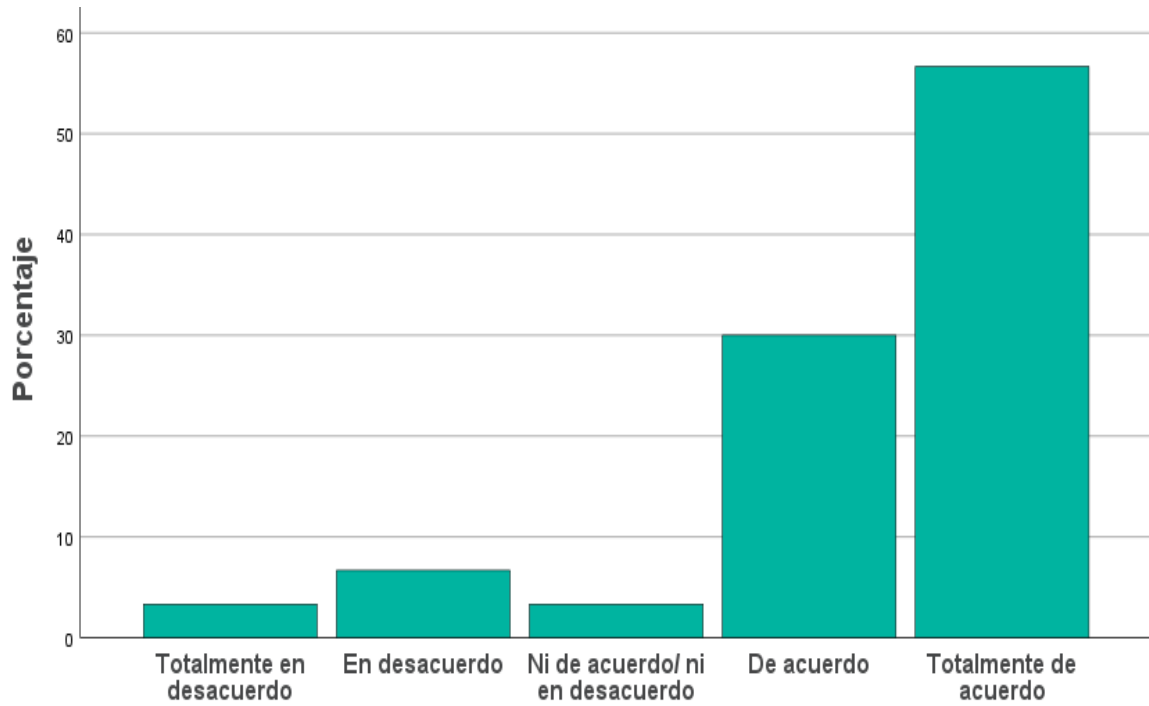


## Ítem No. 7

**¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la Dirección?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	2	6.7	6.7	10.0
	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	13.3
	De acuerdo	9	30.0	30.0	43.3
	Totalmente de acuerdo	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico



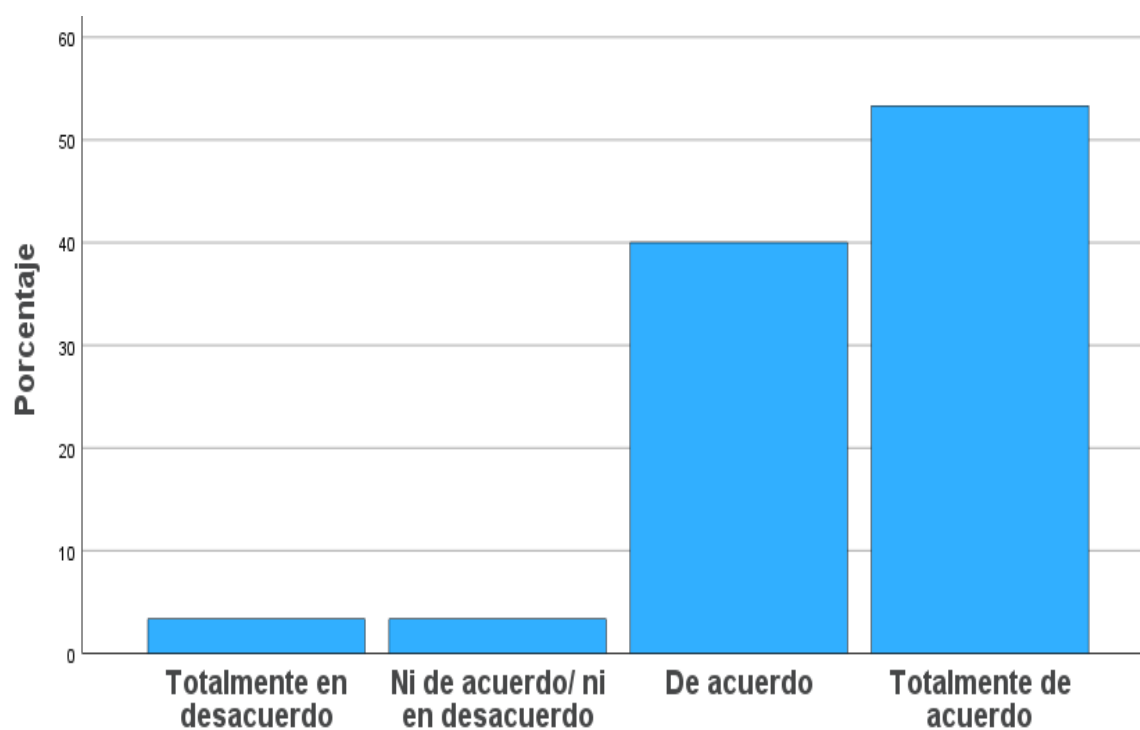
## Ítem No. 8

**¿Está usted de acuerdo en que la Dirección promueva la iniciativa del trabajador?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	6.7
	De acuerdo	12	40.0	40.0	46.7
	Totalmente de acuerdo	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



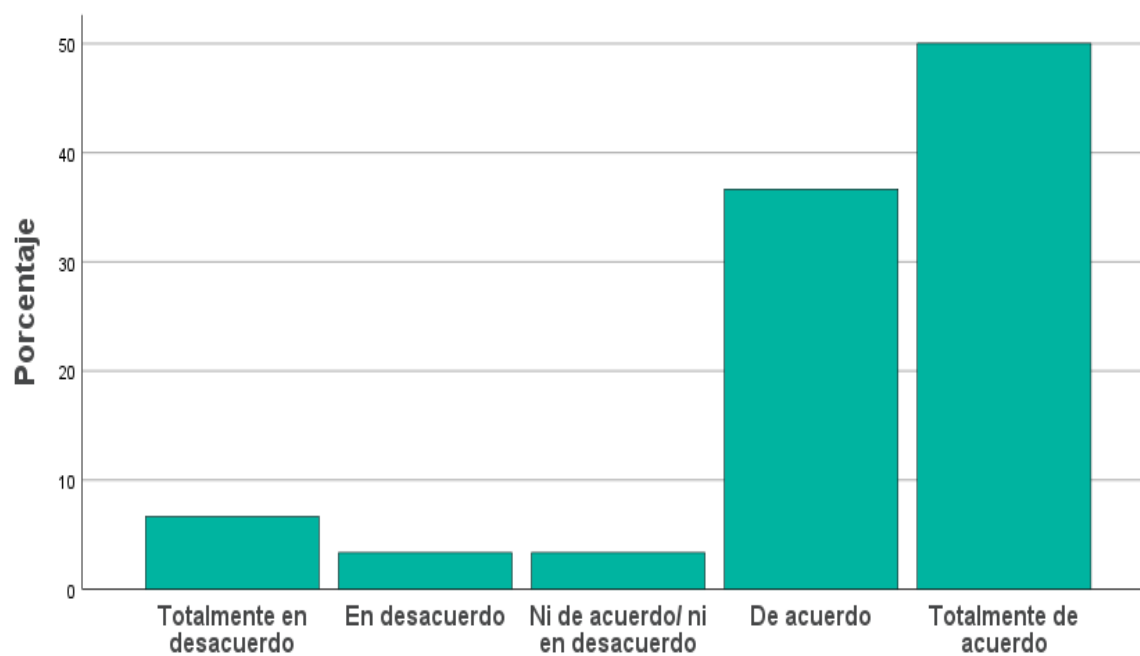
## Gráfico



## Ítem No. 9

¿Está de acuerdo que el compromiso es lo que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
	En desacuerdo	1	3.3	3.3	10.0
	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	13.3
	De acuerdo	11	36.7	36.7	50.0
	Totalmente de acuerdo	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico

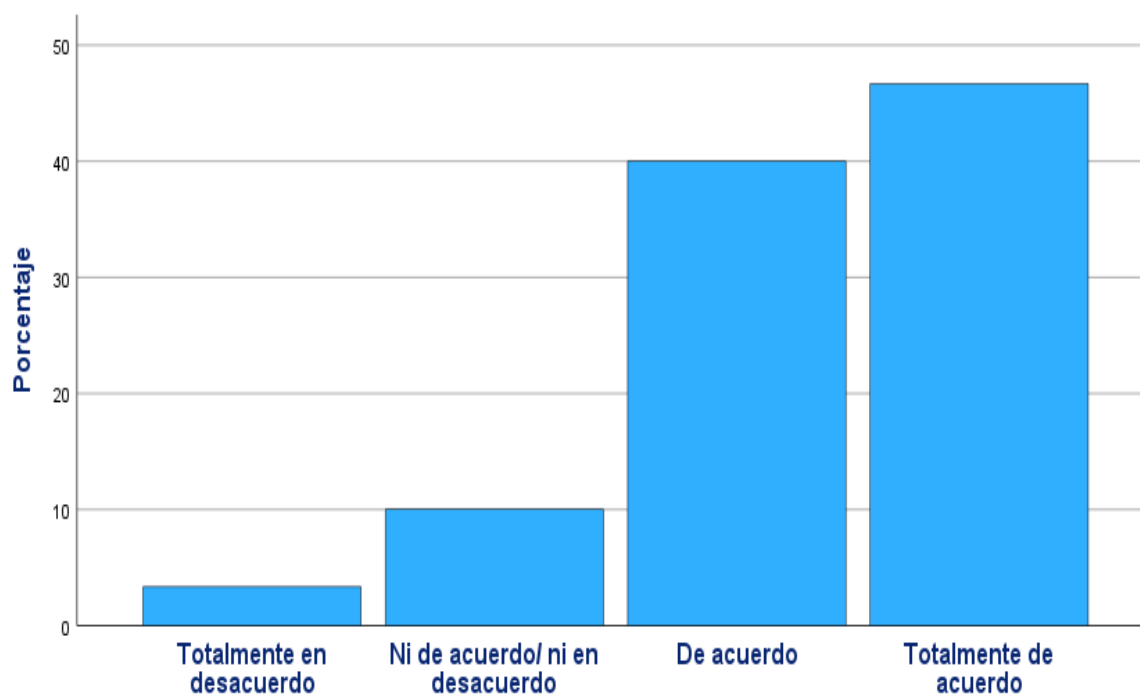


## Ítem No. 10

**¿Cuán de acuerdo está usted en que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	3	10.0	10.0	13.3
	De acuerdo	12	40.0	40.0	53.3
	Totalmente de acuerdo	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico

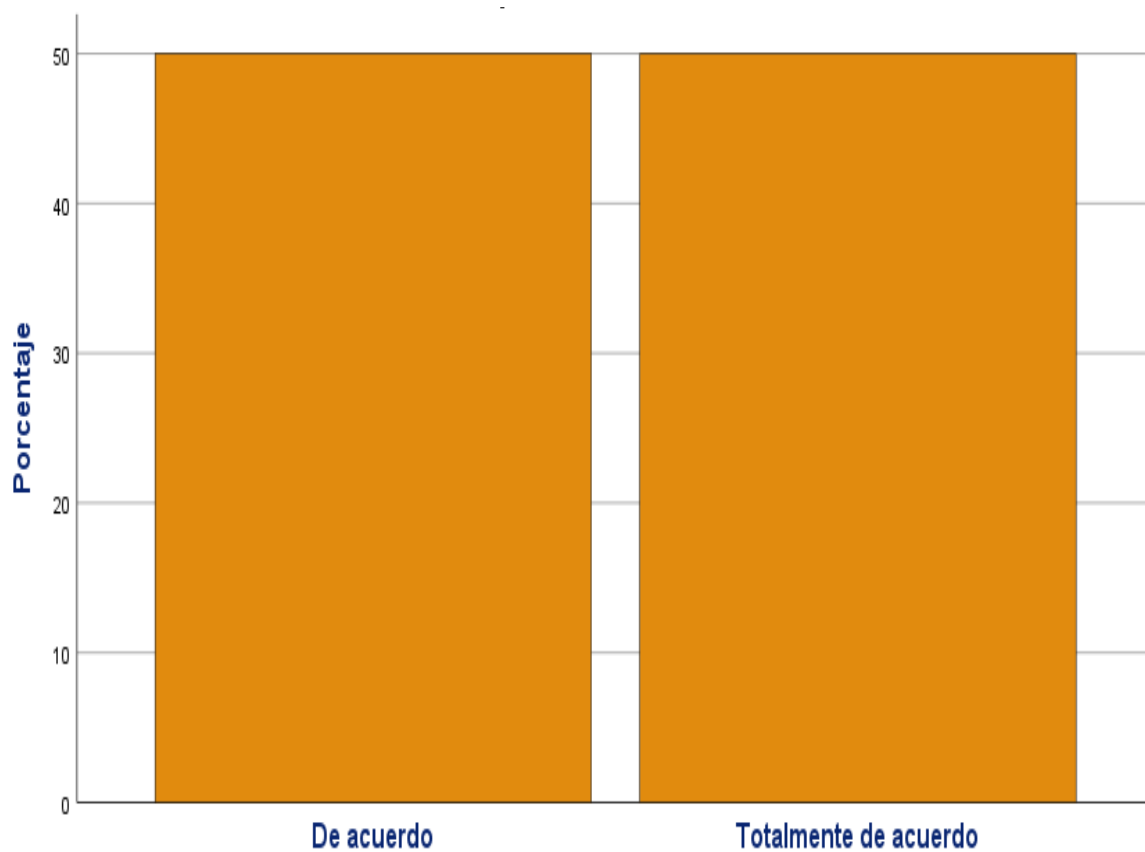


## Ítem No. 11

**¿Cuán de acuerdo está usted en que la creatividad influye para la resolución de problemas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	15	50.0	50.0	50.0
	Totalmente de acuerdo	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico

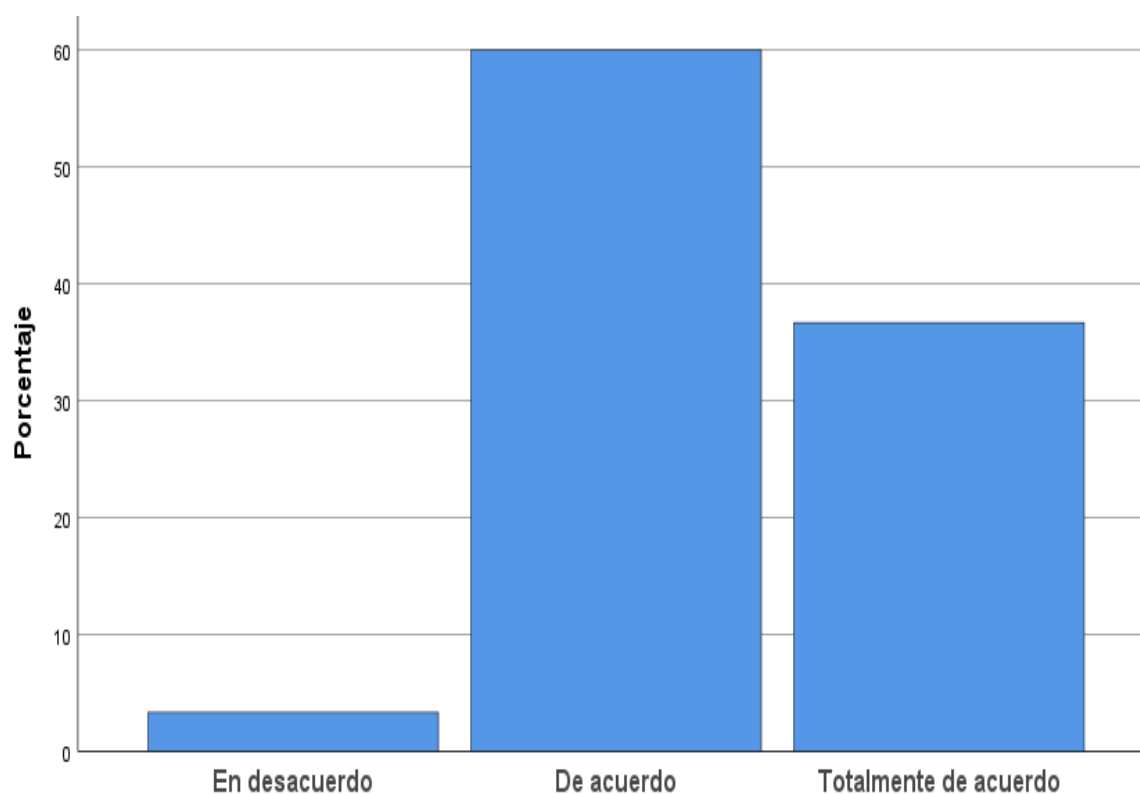


## Ítem No. 12

**La capacidad de realización consiste en el cumplimiento de las tareas de la mejor manera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	De acuerdo	18	60.0	60.0	63.3
	Totalmente de acuerdo	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico

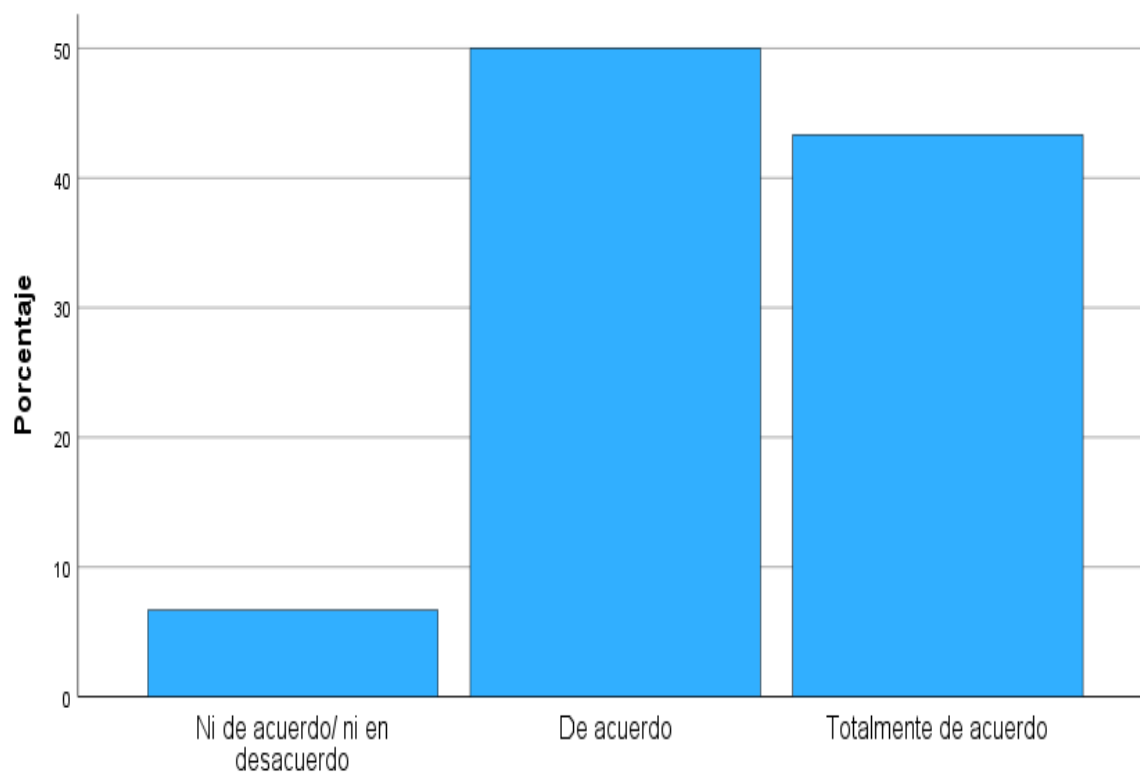


## Ítem No. 13

**¿Está de acuerdo en que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
	De acuerdo	15	50.0	50.0	56.7
	Totalmente de acuerdo	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico

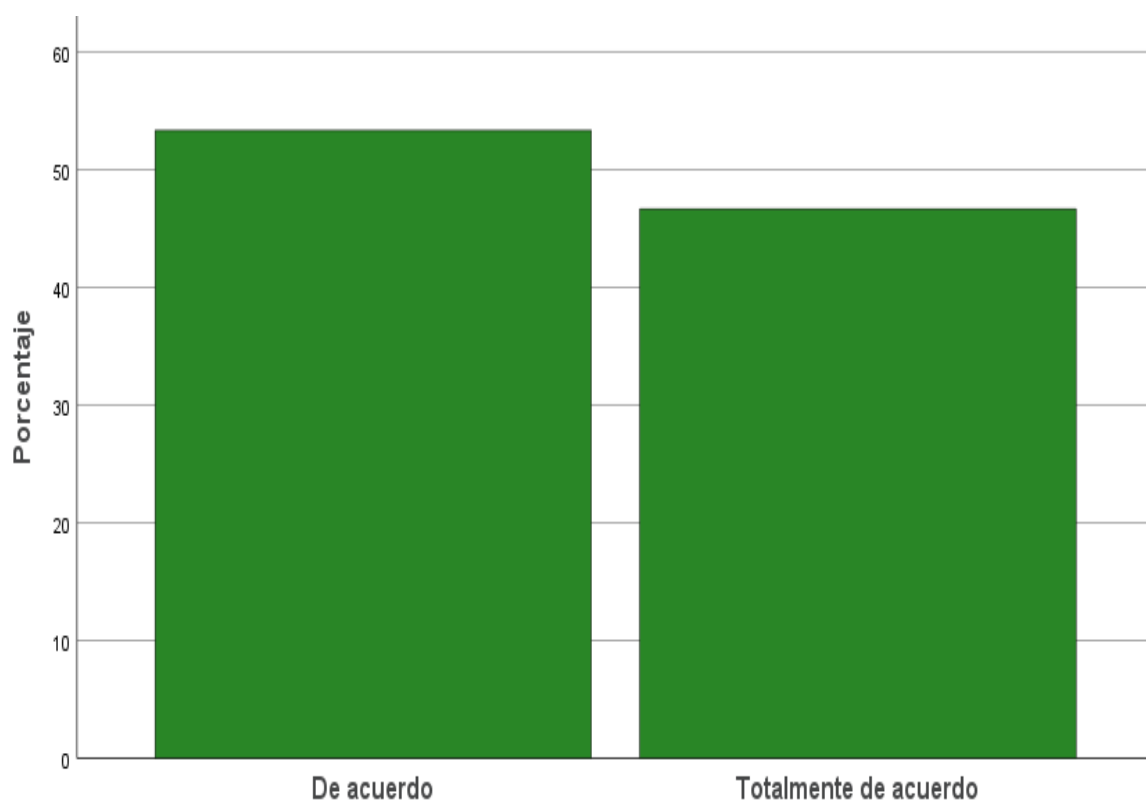


## Ítem No. 14

**¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen mejores servicios de calidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	16	53.3	53.3	53.3
	Totalmente de acuerdo	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico

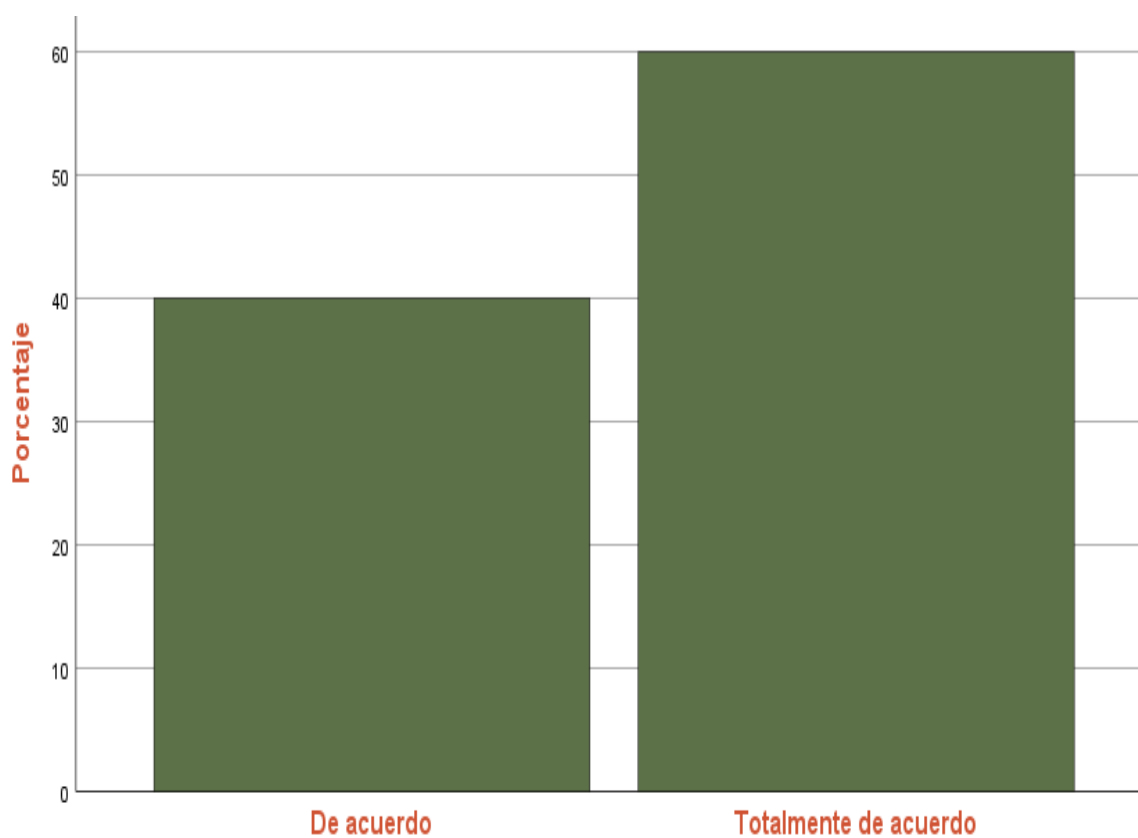


## Ítem No. 15

**¿Existe mayor productividad cuando las tareas se realizan mediante equipos de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	12	40.0	40.0	40.0
Totalmente de acuerdo	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico



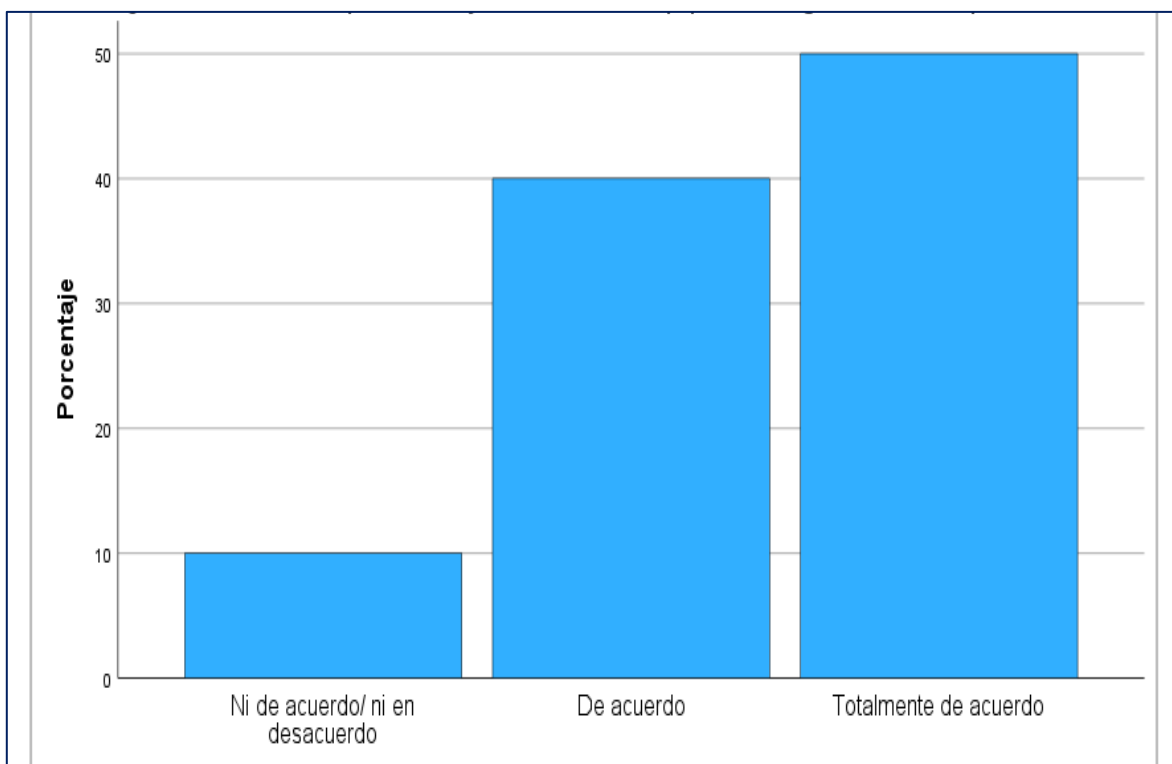
## Ítem No. 16

**¿Está de acuerdo en que los trabajos realizados en equipo se entregan de manera oportuna?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	3	10.0	10.0	10.0
	De acuerdo	12	40.0	40.0	50.0
	Totalmente de acuerdo	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



## Gráfico

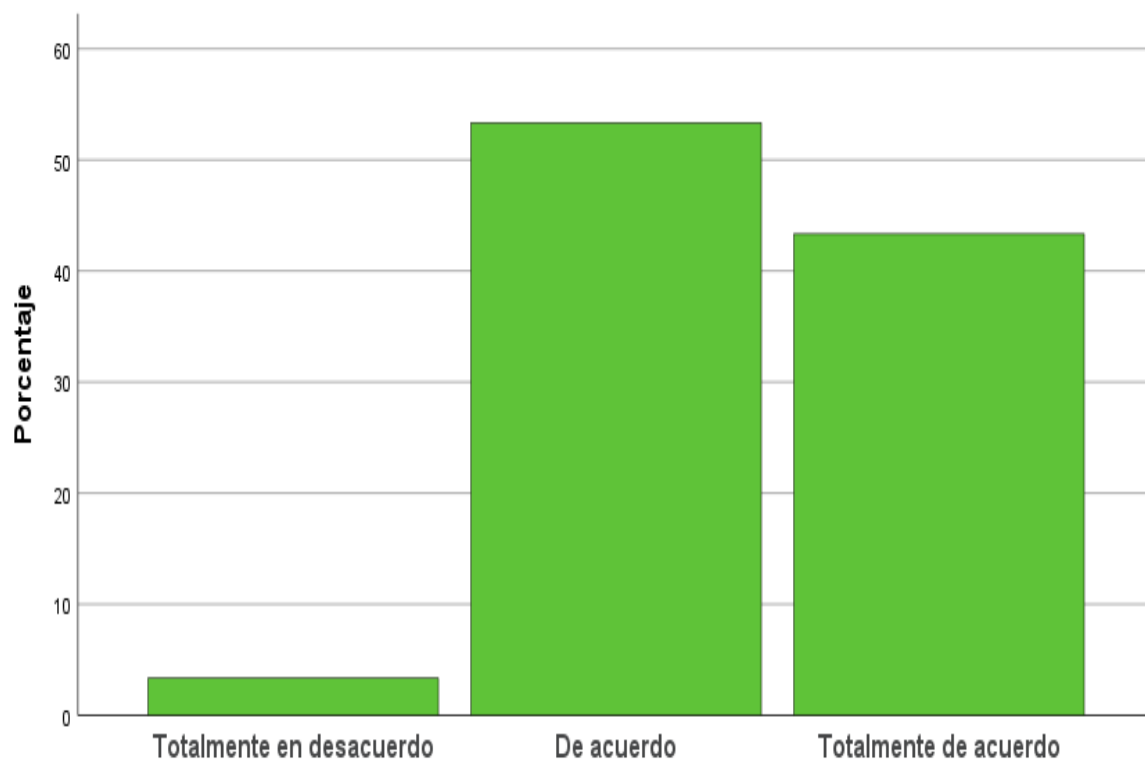


## Ítem No. 17

**¿Usted está de acuerdo en que la exactitud para cumplimiento de tareas, es el objetivo de los trabajos realizados en equipo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	De acuerdo	16	53.3	53.3	56.7
	Totalmente de acuerdo	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Gráfico



## Ítem No. 18

**¿Está usted de acuerdo que si existe liderazgo en los equipos de trabajo, lo orientará más a lograr una meta?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	1	3.3	3.3	10.0
	De acuerdo	9	30.0	30.0	40.0
	Totalmente de acuerdo	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

**Gráfico**

