

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### COHORTE 2017

---

**Tema:** “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo–Educación”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**Autor:** Ingeniero, Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin.

**Director:** Ingeniero Víctor Hugo Guachimbosa Villalba, PhD.

Ambato –Ecuador

2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano MBA., e integrado por los señores: Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magister e Ingeniero, José Bernardo Herrera Herrera MBA., designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo- Educación”, elaborado y presentado por el Señor Ingeniero Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano, una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**

.....  
*Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg*  
**Miembro del Tribunal**

.....  
*Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.*  
**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin, autor bajo la Dirección del Ingeniero Víctor Hugo Guachimbosa Villalba, PhD., Director del Trabajo de Titulación, y patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....  
*Ingeniero Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin*

*C. c. 180394534-2*

**AUTOR**

.....  
*Ingeniero Víctor Hugo Guachimbosa Villalba, PhD.*

*C. c. 180166270-9*

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el trabajo de titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....  
*Ingeniero Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin*

*C. c. 180394534-2*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas	ii
Autoría del informe de investigación.....	iii
Derechos de autor.....	iv
Índice general de contenido.....	v
Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	viii
Agradecimiento.....	x
Dedicatoria.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Executive summary.....	xiii
Introducción.....	1
<b>1. TEMA DEL PROYECTO DE INVETSIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
2.1. Área de conocimiento.....	4
2.2. Línea de investigación.....	4
<b>3. INFORMACION DEL TRABAJO DE TITULACION.....</b>	<b>4</b>
3.1. Tiempo de ejecución.....	4
3.2. Financiamiento.....	5
3.3. Autor.....	5
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....</b>	<b>5</b>
4.1. Definición del problema de la investigación.....	5
4.2. Objetivos de la investigación.....	18
4.2.1. Objetivo general.....	18
4.2.2. Objetivos específicos.....	18
4.3. Justificación de la investigación.....	18
4.4. Marco teórico referencial.....	20
4.4.1 Antecedentes investigativos.....	20
4.4.2 Fundamentos teóricos.....	32
4.5. Metodología.....	64
4.5.1 Población y muestra.....	65

4.5.2 Técnicas de recolección .....	66
4.5.3 Técnicas para el procesamiento de la información .....	67
<b>5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>67</b>
5.1 Análisis de resultados.....	67
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>8. REFERENCIAS CITADAS .....</b>	<b>85</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rubro de gastos.....	5
Tabla 2. Gestión en el desarrollo organizacional.....	10
Tabla 3. Resumen de antecedentes investigativos.....	30
Tabla 4. Población de estudio.....	65
Tabla 5. Prueba de KMO y Bartlett.....	66
Tabla 6. Estadística de fiabilidad.....	67
Tabla 7. Género personal administrativo en el Distrito 18D06-Cevallos-Tisaleo....	69
Tabla 8. Edad del personal asistencial en el Distrito 18D06-Cevallos-Tisaleo.....	70
Tabla 9. Grado académico del personal en el Distrito 18D06-Cevallos-Tisaleo.....	71
Tabla 10. Dimensión: conocimiento.....	72
Tabla 11. Dimensión: Habilidad.....	73
Tabla 12. Dimensión: Juicio.....	74
Tabla 13. Dimensión: Actitud.....	75
Tabla 14. Dimensión: Motivación para el desempeño.....	76
Tabla 15. Dimensión: Ambiente para el desempeño.....	77
Tabla 16. Dimensión: Capacidad para el desempeño.....	78
Tabla 17. Prueba de normalidad.....	80
Tabla 18. Correlación entre el conocimiento y el desempeño laboral.....	80
Tabla 19. Correlación de Rho de Spearman entre la habilidad y el desempeño laboral.....	81
Tabla 20. Correlación entre el juicio y el desempeño laboral.....	82
Tabla 21. Correlación entre la actitud y el desempeño laboral.....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Rediseño de la organización de gestión talento humano y desempeño... 6	6
<b>Gráfico 2.</b> Tendencias de 2018 por importancia .....	8
<b>Gráfico 3.</b> Metodología del Great Place to Work Institute.....	12
<b>Gráfico 4.</b> Funciones Distritos Escolares .....	16
<b>Gráfico 5.</b> Ciclo gestión de desempeño laboral.....	46
<b>Gráfico 6.</b> Sistema de gestión del desempeño.....	49
<b>Gráfico 7.</b> Accesibilidad a la valoración del desempeño. ....	50
<b>Gráfico 8.</b> Ingreso a la valoración del desempeño. ....	51
<b>Gráfico 9.</b> Obtención clave de acceso. ....	51
<b>Gráfico 10.</b> Menú principal del sistema .....	51
<b>Gráfico 11.</b> Altas de evaluaciones para el desempeño laboral .....	53
<b>Gráfico 12.</b> Competencias y conductas para el desempeño laboral .....	54
<b>Gráfico 13.</b> Parámetros de gestión de evaluaciones .....	54
<b>Gráfico 14.</b> Integrantes de evaluaciones .....	55
<b>Gráfico 15.</b> Modificación de operadores .....	55
<b>Gráfico 16.</b> Área administrativa .....	56
<b>Gráfico 17.</b> Definición de objetivos .....	57
<b>Gráfico 18.</b> Evaluaciones - objetivos .....	58
<b>Gráfico 19.</b> Evaluaciones - competencias .....	58
<b>Gráfico 20.</b> Evaluaciones – otros conceptos .....	59
<b>Gráfico 21.</b> Informes de control de gestión de desempeño. ....	59
<b>Gráfico 22.</b> Informes de control .....	60
<b>Gráfico 23.</b> Estadísticas .....	60
<b>Gráfico 24.</b> Descripción del análisis de resultados.....	68
<b>Gráfico 25.</b> Género del personal administrativo .....	69
<b>Gráfico 26.</b> Edad del personal administrativo .....	70
<b>Gráfico 27.</b> Grado académico del personal .....	71
<b>Gráfico 28.</b> Dimensión: Conocimiento .....	72
<b>Gráfico 29.</b> Dimensión: Habilidad .....	73
<b>Gráfico 30.</b> Dimensión: Juicio.....	74
<b>Gráfico 31.</b> Dimensión: Actitud .....	75



<b>Gráfico 32.</b> Dimensión: Motivación para el desempeño. ....	76
<b>Gráfico 33.</b> Ambiente para el desempeño .....	77
<b>Gráfico 34.</b> Dimensión: Capacidad para el desempeño .....	79

## **AGRADECIMIENTO**

Al sabio por su infinita bondad por su paciencia agradezco por los días mejores y por la luz que irradió esperanza en este largo caminar.

A la Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades por el apoyo y el conocimiento recibido, y orientado para días mejores en el nivel académico de posgrado, gracias.

Me gustaría agradecer al Señor PhD. Mg. Víctor Hugo Guachimposa Villalba mi tutor, por sus erudiciones plasmadas en el desarrollo de saberes, que cada día con sus orientaciones desde el primer minuto me apoyo en todo el desarrollo de mi Proyecto de Titulación de Posgrado, mil gracias por su guía y consejos.

A la vida....por lo aprendido y alcanzado.

Andrés.

## **DEDICATORIA**

A Dios por su infinito amor, sin su bendición la consecución de mis metas no sería posibles, y todos los logros alcanzados son gracias a las bendiciones otorgadas para seguir adelante y cumplir mi visión. De todo corazón a mi amada esposa, Diana Muñoz por su apoyo incondicional, a su paciencia y comprensión, por ser el pilar más fuerte en la consecución de este título académico; pero sobre todo por ser mi pareja ideal, y la madre de mis hijos Joaquín y Sofía.

*“El poder está en la mente y conspira con el universo, abriendo con la llave del saber la energía, los secretos, y el cosmos a una esperanza plasmada en la visión y el éxito del crecimiento otorgado por Dios, desde lo más infinito de la existencia en el ser humano”*

***Andrés      Sebastián  
Altamirano***

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**TEMA:** *“Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación”.*

**AUTOR:** *Ingeniero Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin.*

**DIRECTOR:** *Ingeniero, Víctor Hugo Guachimbosa Villalba, PhD.*

**FECHA:** *13 de mayo de 2020*

**RESUMEN EJECUTIVO**

*La presente investigación centra su interés por el problema existente en el Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación. Actualmente existe en la institución un modelo de gestión de talento humano, el mismo que limita la selección de personal, el desarrollo de funciones, la eficiencia y efectividad, esto ha dado lugar a la ausencia de colaboración, al estancamiento del desarrollo organizacional, y se limita cada vez más la atención y servicio al usuario, en vista de este problema observado directamente, se propone ejecutar un estudio global acerca de la temática desarrollada en el presente texto, es preciso basar el conocimiento sobre teorías y modelos que brinden el apoyo requerido, en orden a desarrollar los contenidos propuestos, se realiza una descripción teórica sobre los aspectos más relevantes relacionados a la gestión del talento humano y desempeño laboral en un contexto actual, a fin de introducir al lector en el contenido teórico sobre los distintos niveles de gestión administrativo, y se plantea como objetivo general analizar la gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo. La población delimitada para este estudio son 30 colaboradores administrativos, y no se utilizó muestreo, se trabajó con la población existente en la institución, en analogía con las variables: gestión del talento humano y desempeño laboral, se utilizó para el análisis la escala de Likert, y se presentó las*

*gráficas con su análisis e interpretación. Se obtuvo el resultado más importante con la aplicación de la prueba estadística de Rho de Spearman; se halló un nivel de correlación y un valor resultado que probó claramente, que sí, existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. En la investigación se concluye que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación.*

**DESCRIPTORES:** SELECCIÓN DE PERSONAL, AUSENCIA DE COLABORACIÓN, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, DESEMPEÑO LABORAL, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ATENCIÓN Y SERVICIO, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PERSONAL ADMINISTRATIVO.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017**

**THEME:** *“Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación”.*

**AUTHOR:** *Ingeniero Andrés Sebastián Altamirano Zanipatin.*

**DIRECTED BY:** *Ingeniero, Victor Hugo Guachimposa Villalba, PhD.*

**DATE:** *May 13, 2020*

**EXECUTIVE SUMMARY**

*The current investigation centers his interest in the existing problem in District 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación. In the study institution, there is a human talent management model, the same that limits the selection of personnel, the development of functions, efficiency and effectiveness, this has led to the absence of collaboration, to the stagnation of organizational development, and the attention and service to the user is increasingly limited, in view of this problem, it is proposed to carry out a global study about the theme developed in this text, it is necessary to base the knowledge on theories and models that provide the required support, in order to develop the proposed contents, a theoretical description is made on the most relevant aspects related to the management of human talent and job performance in a current context, in order to introduce the reader to the theoretical content on the different levels of administrative management, it is proposed to carry out a study, and the general objective is to analyze the management of human talent and the work performance of administrative personnel. The population defined for this study are 30 administrative collaborators, and no sampling was applied, we worked with the existing population in the institution, in analogy with the variables: human talent management and job performance, the Lickert Scale was used for the analysis, and the graphs with their analysis and interpretation were presented. The most important result was obtained with the application of the Spearman's Rho statistical test; a level of correlation was found and a result value that clearly proved that, yes, there is a relationship between the management of human talent and job performance. The investigation concludes that the management of human talent is*

*significantly related to the work performance of the administrative staff of District 18D06 Cevallos a Tisaleo- Educación.*

**KEYWORDS:** PERSONNEL SELECTION, ABSENCE OF COLLABORATION, MANAGEMENT OF HUMAN TALENT, JOB PERFORMANCE, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, ATTENTION AND SERVICE, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, ADMINISTRATIVE STAFF.

## INTRODUCCIÓN

El objeto de este presente proyecto de investigación es analizar la gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo, con la descripción de sus características en la gestión, y en los aspectos más relevantes del desempeño de los servidores públicos administrativos, este estudio tiene como finalidad determinar la relación existente entre la gestión y el desempeño del personal.

Este es un tema de estudio muy sensible en las entidades, sobre todo en el caso de las de carácter público: el desempeño laboral, existe constantemente en la atención de las autoridades, pero también de otros interesados como los públicos que día a día esperan ser mejores servidores públicos para brindar una atención de calidad al cliente con un adecuado servicio. El desempeño laboral distingue el ritmo de toda entidad, es decir, que tanto avanza, crece, se desarrolla o a veces todo lo contrario. Las investigaciones muestran que las personas felices son más sanas, más productivas, tienen más ideas, son más propensas a ir más allá de las responsabilidades de su trabajo, y tienen menos probabilidades de salir o estar enfermos. La felicidad es contagiosa, así que si, un equipo está contento, usted y los demás son más propensos a ser felices también.

Cómo gerente o líder se puede intervenir en la felicidad de aquellos en cada equipo de trabajo, esto no aparenta que el trabajo no es serio, o que puede estar narrando chistes continuamente. Hay mucho más en el bienestar en el trabajo que eso. Cambiar la cultura o el sistema de incentivos de una institución u organización puede ser complejo y toma incontable tiempo, y puede que no siempre sea posible si no está cerca de la parte superior de la jerarquía, pero sí existen diversas ideas para las entidades que marcarán la diferencia, como: hacer un esfuerzo para entender lo que le hace feliz a sus colaboradores; centrarse en las fuerzas de cada uno de ellos con sus experiencias, brindar retroalimentación que fomente el crecimiento y la mejora en cada unidad y proceso de gestión; reconocer y celebrar los éxitos en las reuniones, no sólo centrarse en los problemas; dar a sus colaboradores la oportunidad de dar forma a sus trabajos.

En este sentido se ha estudiado al personal administrativo nombrado del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo, a través de la observación directa (ficha de observación), que sirvió para



medir el desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito en mención, y se observó que con la nueva contratación pública, que los jóvenes actuales que prestan el servicio en el distrito que ha sido objeto de este estudio, son más activos en atención y servicio al usuario, existe personal de apoyo que con sus años laborales y gestión realizada tienen experiencia y conocimiento administrativo, y no saben trabajar en equipo, y son recios en compartir sus conocimientos con el personal nuevo, ellos/a trabajan en forma mecanizada y no aceptan nuevos conocimientos, y cree que ellos tienen la razón por poseer más tiempo de servicio ante el distrito; el no compartir esta información al personal joven contratado, se comete muchos errores; en este sentido es urgente efectuar este estudio con el tema propuesto, a fin de contribuir con mejoras a la gestión del talento humano y el desempeño laboral, a continuación se detalla la estructuración de este proyecto a ejecutarse, y se especifica.

Que el desarrollo inicial se halla constituido por el tema del proyecto de investigación, para lo cual se planteó un problema de una forma amplia y detallada; es decir se efectuó un estudio a nivel macro, meso y micro; igualmente se delimitó las líneas de investigación, esta investigación se detalla en el área de conocimiento de administración, y en la línea de investigación, en desarrollo humano y social integral, en analogía previa al tema planteado, basándose en indagaciones de varios autores, al mismo tiempo se planteó un objetivo general, tres objetivos específicos, y la justificación del porqué del tema a plantearse. De igual forma se puntualizó la información del trabajo de titulación en el cual se determinó el tiempo de ejecución, el financiamiento y los datos del autor del proyecto de investigación.

En el marco teórico referencial se marcó las variables y sus categorías, igualmente se estableció la población a ser estudiada, se detalló la metodología a ser manejada, en la cual se aplicó un enfoque cuantitativo, también se trabajó con la modalidad de campo, ya que se estudiaron los hechos en forma directa y real de la entidad delimitada para su estudio, asimismo se trabajó con la modalidad bibliográfica que se investigó en libros virtuales, revistas indexadas y varias publicaciones que sirvieron de soporte y referencia para el desarrollo del trabajo de investigación.

El nivel de investigación es de tipo descriptivo y correlacional, porque se describe situaciones y eventos que tienen relación directa con el problema y objetivos de la investigación esbozados.

El método operado para el desarrollo del trabajo investigativo es deductivo debido a que se trabajó con cifras conseguidas del personal administrador público del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación, para esto se manejó la técnica de la encuesta con su instrumento o herramienta el cuestionario, y se empleó la prueba estadística de Rho de Spearman que es el coeficiente de correlación no paramétrica para medir la relación entre dos variables.

## **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

“Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación”.

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Área de conocimiento**

Según SENESCYT (2011), presenta el manual del usuario del Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIECE), que fue publicado por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, sobre las áreas y subáreas del conocimiento de la organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization-UNESCO, 1997), que según la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE), se enmarca la presente investigación en el área de conocimiento de administración.

### **2.2. Línea de investigación**

Según la Resolución. UT-P-0644-2018 (UTA, 2018), de fecha 22 de Noviembre del 2018, la Unidad Académica de Titulación del Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano, articula la línea de investigación como “Desarrollo Humano y Social Integral”.

## **3. INFORMACION DEL TRABAJO DE TITULACION**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

Octubre 2019 – abril 2020

### 3.2. Financiamiento

El monto total que se requiere para ejecutar el presente proyecto de investigación es autofinanciado por el autor y se detalla a continuación:

**Tabla 1.** Rubro de gastos

N o	Rubro de gastos	Valor
1	Personal de apoyo-estadístico	180,00
2	Material de escritorio	150,00
3	Material bibliográfico	120,00
4	Transporte: combustible	150,00
5	Imprevistos	180,00
	Total	780,00

**Fuente.** Investigación propia

**Elaborado por.** Altamirano, Andrés (2020)

### 3.3. Autor

**Nombre.** Altamirano Zanipatin Andrés Sebastián

**Grado académico.** Ingeniero

**Teléfono.** 0998205724

**Correo electrónico.** andresaltamirano18do6@gmail.com

**Tutor.** PhD. Mg. Víctor Hugo Guachimposa Villalba

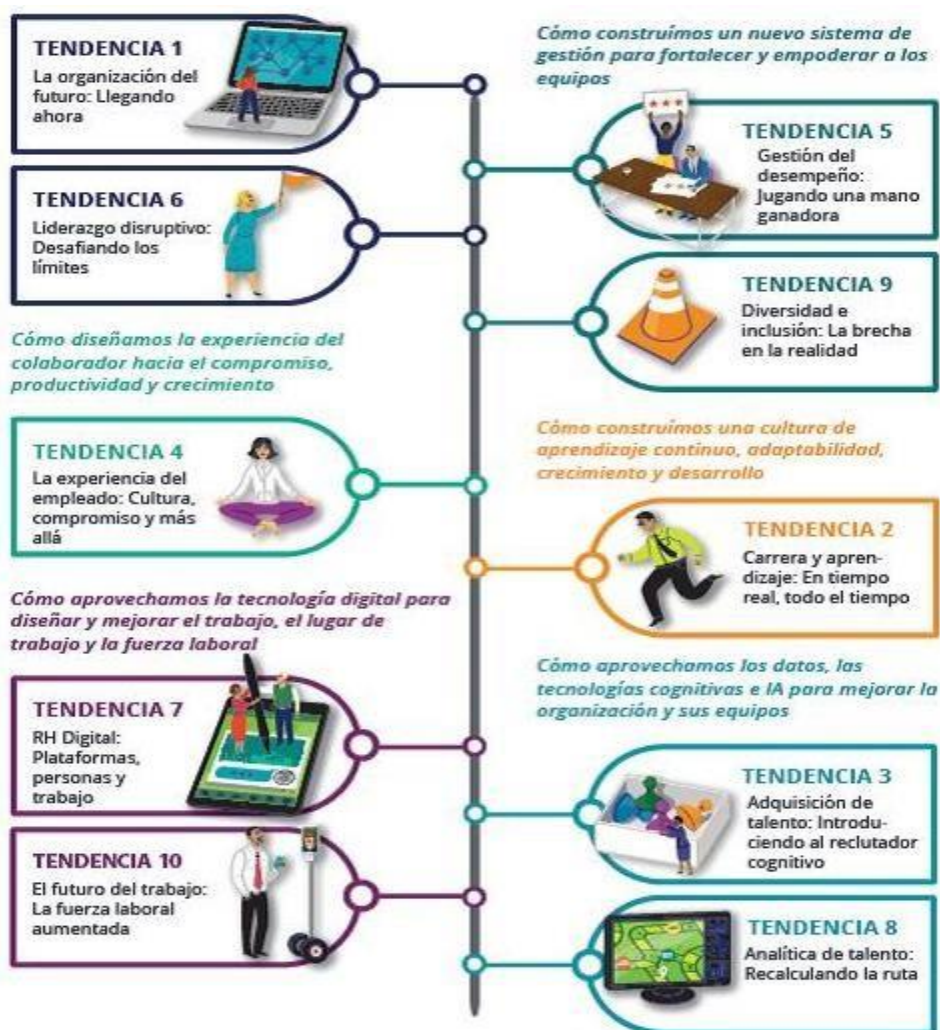
## 4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

### 4.1. Definición del problema de la investigación

En la era actual del conocimiento y la innovación a nivel **mundial**, las instituciones cumplen un papel fundamental, pero más aún las personas que las constituyen, pues son éstas quienes al interior de las entidades dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios precisos para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional.

Es por ello significativo abordar la gestión del talento humano desde diversas perspectivas, como es el caso de los grandiosos emprendedores del cambio global que están innovando las organizaciones de una empresa o entidad de trabajo, así como la potencia laboral en sus funciones, como tal; para ayudar a que las entidades y sus líderes observen estos cambios,

Deloitte (2018), ostenta en su informe de “Tendencias Globales en el Capital Humano”; fundamentando su versión en nueva, y en más de 7.000 respuestas en 130 países alrededor; desde entonces el tema de este año, es que “la nueva organización: es un diseño diferente”, este autor muestra un acierto significativo: luego de años de esfuerzo para mejorar el deber, la retención, fortalecer el liderazgo y edificar una cultura propia e identificada en cada entidad, los ejecutivos y colaboradores, si, trabajan en equipo ven la necesidad de nuevamente rediseñar la estructura. Esto refleja en que el 92% calificó este tema como de prioridad crítica, según la consultoría Deloitte, “la nueva organización”, como se le llama, se construye en torno a equipos altamente empoderados y emprendedores, inducidos por un nuevo modelo administrador y encaminados por una generación de líderes más jóvenes que desistieron de formar las filas de sin empleo, y se incorporaron a estas entidades con mayor energía, y conocimiento global y diverso.



**Gráfico 1.** Rediseño de la organización de gestión talento humano y desempeño.

**Fuente.** (Deloitte Consulting LLP, 2018).

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

El informe de Deloitte Consulting LLP (2.018) sobre “Tendencias Globales en Capital Humano 2.018”: es uno de las investigaciones mundiales más exitosas y extensas, sobre desafíos en temas de talento, empoderamiento, liderazgo y RH. Ver (Tabla 1), en dónde se puede analizar la indagación que contiene las 10 tendencias más significativas, según este autor, ya que según la traducción del mismo, se requería que los líderes de negocio y de RH que se comprometían a evaluar la calidad de algunos retos específicos del talento que estuviera enfrentando su organización, por eso es preciso saber cómo rediseñar la organización o institución para gestionar el talento humano y el desempeño laboral.

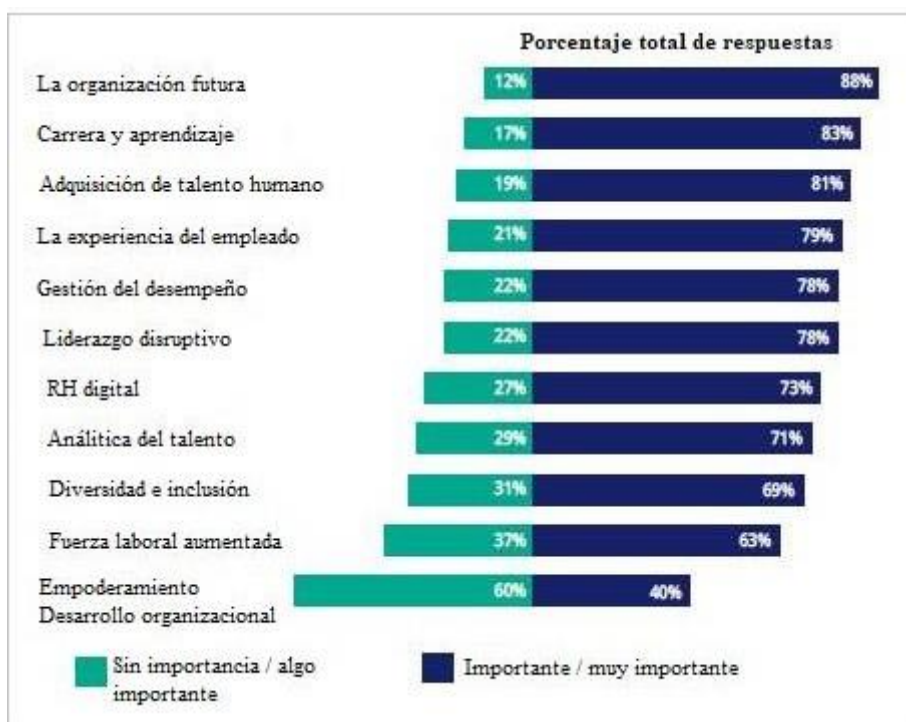
Desde este punto de vista, y según el análisis efectuado en este autor se sobreentiende que la Gestión de Talento Humano es un rol específico para establecer gestiones estratégicas a nivel institucional, este vendrá a ser un aporte en las unidades y procesos de gestión para los líderes y organizaciones con la intención de que se apropien de sus funciones laborales en el desarrollo de la misma entidad con trabajos cooperativos o con la formación de equipos, será una gran ayuda para los administrativos y colaboradores en apropiarse de competencias laborales para el desenvolvimiento en sus funciones, es una ayuda a las organizaciones o instituciones a aplicar un todo y originar cambios en la sociedad, regulación y políticas públicas.

Tiffany, et al (2016) sostiene que en la actualidad, es necesario generar un nuevo set de habilidades enfocadas a los negocios y al trabajo digital, con el compromiso de que las instituciones deben enfocarse de manera más profunda en la gestión del talento humano con estrategias holísticas para el trabajo en equipo en las organizaciones, solo así se puede fortalecer su movilidad de talento en sus funciones y desempeño laboral, así como estar capacitado en tecnología y redes organizacionales para proveer una mejor atención y servicio tanto individual como organizacional.

En la investigación antepuesta, se consideró que el problema no abarca únicamente, solo en revertir a capacitar o planear nuevos programas para la gestión y el desempeño laboral, en vez de esto, las entidades deben crear un enfoque de acciones nuevas y emocionantes plasmados en la gestión de talento humano holístico, desempeño laboral con liderazgo, estructuras innovadoras, diversidad de pensamiento, tecnología y experiencia del colaborador/a para su desarrollo organizacional.

Desde este punto de vista, sobre el autor se entiende que la Gestión de Talento Humano es un rol específico para establecer gestiones estratégicas a nivel institucional, este vendrá a ser un aporte en las unidades y procesos de gestión para los líderes y organizaciones con la intención de que se apropien de sus funciones laborales en el desarrollo de la misma entidad con trabajos cooperativos o con la formación de equipos, será una gran ayuda para los administrativos y colaboradores en apropiarse de competencias laborales para el desenvolvimiento en sus funciones, es una ayuda a las organizaciones o instituciones a aplicar un todo y originar cambios en la sociedad, regulación y políticas públicas.

Dado el ritmo apresurado al cambio, y la inquebrantable presión para adaptarse, no es un asombro en que los ejecutivos prevengan el construir en la organización del futuro con el reto más significativo de la gestión de talento humano y el desempeño laboral competente. Más bien es importante promover el desarrollo de competencias que aseguren abordar con efectividad y visión sistemática, cada uno de los procesos en la gestión del talento humano, en pertinencia a la estrategia organizacional y el bienestar de los colaboradores.



**Gráfico 2.** Tendencias de 2018 por importancia.

**Fuente.** (Deloitte Consulting LLP, 2018).

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

Por eso, en la actualidad a nivel mundial las empresas públicas y privadas se enfrentan a nuevos retos a causa de la competencia global, los cambios tecnológicos, y la guerra de talentos que se ve actualmente. Por lo tanto, estas tendencias han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las empresas en las actividades, y es la adecuada gestión del talento humano la que determina en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío se han transformado en escenarios cada más dinámicos e inciertos, elementos que han obligado a las instituciones a analizar sus estrategias y rediseñarlas en función de aprovechar sus fortalezas y disminuir sus debilidades frente a la competencia en el desempeño laboral, aspecto que se convierte en oportunidades de mejora en su vida laboral en el sector.

No es de sorprenderse, que los ejecutivos notifiquen el construir la organización del futuro con el reto más importante de la gestión del talento humano, según Deloitte (2018), como aclaró en la encuesta de ese año en mención, en que cerca del 90% de los participantes a nivel mundial, clasificaron este problema como importante o muy importante, desde entonces este nivel de importancia señaló un cambio, en el de diseñar la nueva organización y edificar activamente en lo que respecta a la estructura del futuro, mientras las demás instituciones compiten para reemplazar jerarquías organizadas con redes y equipos conformados con talento competitivo para tomar acción conjunta con los colaboradores, se puede observar las puntuaciones para la fuerza laboral y el desempeño aumentado en la gestión, desenvolvimiento y desarrollo organizacional, dualidades a la tendencia más alta. “El futuro del trabajo” discutido en este reporte.

Las entidades educativas (direcciones de educación de provincias) descentralizadas y conformadas por departamentos o zonas, su naturaleza es muy compleja a nivel mundial, difícil, desigual y con demanda en el servicio y participación ciudadana más diversa y dinámica manifestada en la ideología política de cada actor que llega a liderar sin conocimiento administrativo para gestionar y hacer funcionar las unidades y procesos de gestión (Segredo, 2016). Este contexto hace indispensable que las zonales, departamentos, distritos y circuitos educativos sean conducidos por líderes capaces de responder a todas las demandas que el entorno mundial exige, para esto es transcendental que debe tener intuición necesaria sobre el entorno social de como operar administrativamente en el aspecto cultural, tecnológico, político, económico y social.



Garbanzo (2016), aclara que las zonales como organizaciones educativas se enfrentan, en forma constante, a distintos y complejos desafíos por las demandas que el dinámico y desafiante contexto social exige de ellas como organizaciones de servicio, participación y atención. (p.45). De este análisis se considera que al brindar el conocimiento mediante distintos procesos de gestión a través del talento humano existente se potenciaría el desarrollo organizacional, actuando como organizaciones inteligentes desde su estructura, misión y visión.

Las entidades públicas educativas que orientan y dan seguimiento de manera global y con mayor razón en la organización administrativa, requieren de reorientación para la organización y la generación de procesos de cambio que les permitan el desarrollo de sus propias organizaciones; como lo expone Beckhard (2016), aclarando que un conocimiento solo se adquiere en un papel trascendental en las economías.(p.34)

Esto representa que las instituciones públicas educativas que administran en este sector, deben ser consecuentes con la calidad de atención, servicio, participación que ofrecen y, para ello, requieren orientar su gestión hacia el desarrollo organizacional mediante la generación de procesos de cambios necesarios, acordes con las exigencias de los tiempos, por lo que es necesario que se propongan los siguientes elementos, que son fundamentales a tomar en cuenta en la administración de la educación pública en sus procesos de gestión y desempeño laboral, que accedan a las instituciones educativas actuar en eficiencia como una estructura inteligente para lograr objetivos planteados.

**Tabla 2.** *Gestión en el desarrollo organizacional*

Indicadores gestión pública	Desarrollo organizacional
Competitividad	El aprender admite que la organización sea eficiente, obtenga resultados, en las demandas del contexto a las cuales se debe el colaborador en su desempeño laboral.
Zona de cambio	Acción y efecto, base del éxito para generar procesos de cambio acertados.
Visión holística sistémica	Pensamiento, disciplina adecuada a la resolución de problemas personales, familiares, de organizaciones pequeñas y grandes. Es la actitud de la gestión del ser humano basado en la percepción del mundo real para el análisis y la comprensión de las cosas.

Enfoque a futuro	Se trabaja en el presente en función del futuro, estos principios son comprendidos por la gestión y transmitidos e interiorizados por todos los integrantes de la organización, los líderes tienen que estar mirando hacia afuera y mirando hacia adelante para asegurar el futuro de su institución.
Trabajo en equipo	Fundamental para conseguir los propósitos organizacionales que por sí mismos no es posible alcanzar en forma individual. No hay organización que con una ejecución personal y un trabajo individual de parte de sus integrantes alcance el cumplimiento de sus objetivos en forma adecuada.
Relación talento humano	El componente humano es una característica fundamental, que coadyuva a establecer relaciones con ética, creatividad, innovación, respeto. Todos estos elementos desde un enfoque sistémico proporcionan estructuras adecuadas para el desempeño laboral en la organización y deben ser generadas e impulsadas por la gestión del talento humano.
Alto compromiso y responsabilidad	La capacidad organizacional de contar con altos niveles de compromiso y responsabilidad de parte de sus componentes en función del cumplimiento de la misión, que a su vez es un reto de la gestión. Estas condiciones se viven y se modelan desde la gestión y se interiorizan como una cultura laboral en cada una de las unidades y procesos de gestión.
Gestión del conocimiento-desempeño	El conocimiento individual y grupal de una organización es un capital intelectual que lidera el posicionamiento de la institución o entidad y, así como otros recursos, este requiere de una eficiente gestión. El conocimiento por sí mismo no se traduce en acciones, requiere de una gestión competitiva que impulse las condiciones necesarias para que el conocimiento que se posee a nivel interno trascienda, y se transforme en atención y servicios de alta calidad.

**Fuente.** (Garbanzo, V, 2016)

**Elaborado por.** Altamirano, Andrés (2020)

El compañerismo en toda la organización acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional, lo cual estimula la toma de decisiones propias sin perder de vista la misión y visión de la organización, trazando metas específicas y generando satisfacción laboral (Montaña, 2012). Igualmente se encontró una investigación desarrollada por el Great Place to Work Institute en el que predomina que todo líder o empresario para cumplir con criterios de confianza, camaradería entre otros, debe identificar puntos necesarios para optimizar en su entorno y contar con ambientes de trabajo sanos, en empresas e instituciones a nivel mundial, esta sistemática, de la cual evaluó los siguientes elementos:



**Gráfico 3.** Metodología del Great Place to Work Institute.

**Fuente.** (Orellana , 2020).

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

Por lo tanto el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado de la gestión del talento humano de la institución, es decir, sobre los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, básicamente sobre las personas más que sobre los objetivos, la estructura o las técnicas que se maneja en la organización.

El área de acción fundamental tiene analogía con el capital humano de la institución, la importancia, la gestión de su talento para el desarrollo organizacional en el ámbito educativo, del cual se deriva que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier entidad en su organización. En consecuencia, su administración es la clave ya que aprueba adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos en el desempeño laboral, fortaleciendo el trabajo en equipo y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presenten en la organización (Segredo, 2016).

El Desarrollo Organizacional (D.O) se ha constituido en el instrumento de perfección para el cambio en averiguación del logro de mayor eficiencia organizacional; circunstancia precisa en el mundo actual, caracterizado por la crecida competencia a nivel mundial. (Garzón, 2.015). Es así como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a su primer término, las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma, en cuanto a la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

La gestión del talento humano en el **Ecuador** es un vocablo “muy de moda en los últimos tiempos”, ya que es vital para que el líder y los colaboradores sean parte del equipo y se asemejen con la axiología, propósitos, misión y visión en todo tipo de empresas e instituciones, ya sean estas pequeñas y medianas, públicas o privadas.

Cada día, se enfrentan a problemas internos que se relacionan con aspectos administrativos y de gestión, así como la escasa cultura de innovación y creatividad, la falta de talento humano y desempeño laboral, aspectos que los líderes administrativos pueden controlar, a pesar de que los externos son incontrolables y se relacionan con la economía y elementos de la naturaleza (Lascano, P & Fierro, 2016). Sin duda esta filosofía a nivel institucional es el primer paso: el ponerse en la piel de los empleados, involucrarse con la plantilla, el saber escuchar sus ideas e inquietudes. Solo de este modo, los equipos toman decisiones apropiadas en tiempo real, dentro de unos límites precedentes y visiblemente definidos, sin tener que esperar sentados a tener el apruebo de sus superiores. En decisiva, la gestión del talento humano se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener al personal de una organización, para delegar autoridad y responsabilidad a partes iguales, hasta el punto de que los trabajadores se sientan dueños de sus propios desempeños laborales en sus funciones encomendadas.

La gestión del talento humano y el desempeño laboral dentro de las Coordinaciones Zonales públicas y privadas, se ha transformado en un reto hoy en día ya que los funcionarios muy poco se sienten identificados con el trabajo que realizan, se desea lograr que a nivel de cada zona descentralizada en el Ecuador, se trabaje, se fortalezca la gestión del talento humano para el crecimiento personal-profesional, y el desempeño en sus funciones, para esta tesis de titulación se retomó como piloto al personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación, por su autonomía propia, por su historia en la provincia de Tungurahua

y su excelente trayectoria a nivel nacional, para que cuente en todas sus unidades y procesos de gestión con el personal idóneo no solo en el perfil profesional, sino también en aspectos personales como son principios y valores, un ser humano que al momento de comunicarse proyecte armonización y construcción de paz intrínseca y extrínseca, en las áreas administrativas en su función o rol, con desempeño laboral de calidad en atención, servicio, y participación ciudadana con acciones comprometidas a mejorar la organización institucional con su aporte diario, y contribución en el desarrollo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación.

La gestión se fundamenta en generar talento aplicado en la metodología del desempeño laboral con liderazgo situacional, para emprender y sobresalir del montón de las instituciones existentes, es necesario el trabajo con cada uno de los colaboradores, en los aspectos débiles diagnosticados, solo de ésta forma se concibe un comprometimiento en beneficio del crecimiento personal, e inteligencia emocional que genera un alto grado de motivación por el desempeño laboral y el compromiso de ser mejores (Huilcapi, Mora, & Bayas, 2017)).

En las organizaciones como sistemas sociales, sin lugar a dudas uno de los componentes clave es el factor humano, con su proceder competente, dado por la contribución que formalizan las personas en la organización a favor de los objetivos de la institución y la sociedad, de ello la calidad que se le da a las empresas dentro de una organización, sus competencias, su desarrollo profesional, la satisfacción laboral, y el clima laboral.

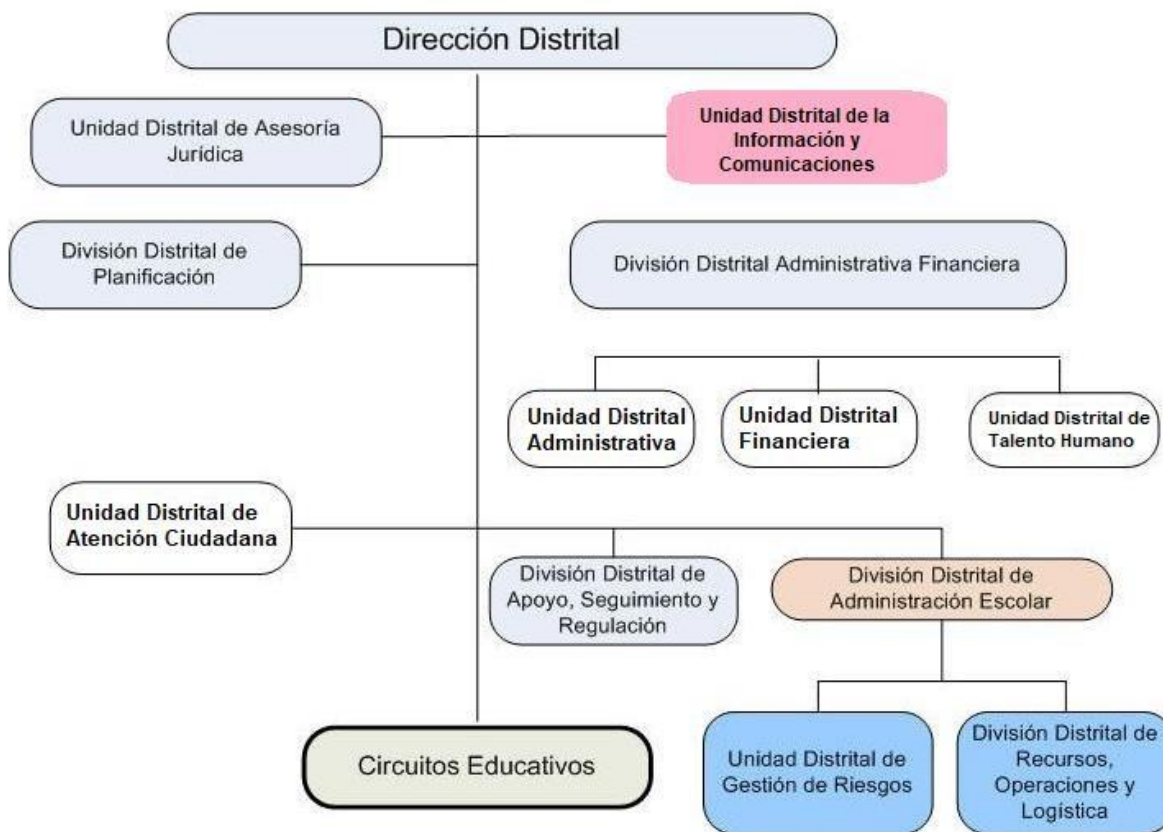
El adiestramiento al personal administrativo y colaboradores, aprueba acceder a cambios para mejorar los procesos de gestión del talento humano a través del fortalecimiento del capital intelectual de las instituciones y organizaciones; las relaciones interpersonales consienten mejorar el trabajo en equipo y por ende los índices de desempeño laboral (productividad) en las pequeñas y medianas empresas, impulsando de esta forma la cultura empresarial e institucional; desde luego la gestión del talento humano implica cambios, lo que genera predisposición a nuevos aprendizajes y actitud positiva para el desarrollo de las acciones empresariales en las pequeñas y medianas empresas.

Por eso, la efectividad del desarrollo organizacional se radica en la capacidad de construir estructuras que pueda ser trabajada en equipo, donde se presente la cooperación y la

integración como manera de superar las deficiencias manifestadas, el procedimiento organizacional es más efectivo cuando los integrantes de la organización se armonizan de manera colectiva para llevar a cabo los diferentes procedimientos necesarios. La formación de equipos de alto rendimiento vendrá a estimular en la institución el aprendizaje y la capacidad de colaborar con compromiso y responsabilidad.

Específicamente en el personal administrativo del **Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación**, que tienen como función apoyar a los circuitos en la provisión adecuada y oportuna de recursos técnicos, financieros y de talento humano; asimismo, en la asistencia, seguimiento y monitoreo para que en los servicios apliquen la política educativa y los estándares en los diversos campos. Desde esta perspectiva, se pretende hacer una reflexión acerca de la Gestión del Talento Humano: un Capital Intangible que otorga valor en las organizaciones, por considerarlo relevante ante nuevos aportes para ser aplicados a los recursos humanos, pero concretamente al individuo como “talento humano o capital intangible” del cual se profundiza más adelante; en este sentido, se unifican criterios de recursos humanos vs talento humano, capital intelectual, capital humano y capital social, por considerarlos que tienden a confundir a los lectores y cuyos argumentos se alejan de los postulados de las ciencias administrativas.

Como aporte a lo antes expresado se presenta las funciones distritales. Ver (Gráfico 4), como una proposición de los distintos tipos de gestión humana como símil entre recursos y talentos; finalmente un modelo que representa el talento humano o capital intangible y sus elementos capital intelectual, capital humano y capital social en las unidades y procesos de gestión. La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional que 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.



**Gráfico 4.** Funciones Distritos Escolares.

**Fuente.** (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019)

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

La Dirección Distrital 18D06 Cevallos a Tisaleo – Educación, posee un modelo de gestión de talento humano, el mismo que limita la selección de personal, el desarrollo de los funcionarios, ausencia de colaboración y consecuentemente un nivel bajo de eficiencia y efectividad, dando lugar a un estancamiento organizacional, lo que ha influido de forma negativa en el desarrollo de la organización administrativa, razón por la cual se limita cada vez más. Por lo que se establece el presente tema de investigación, para determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo que a esta institución pertenecen, con la finalidad de aportar con el material bibliográfico y técnico, para facilitar la toma de decisiones, bajo los suficientes argumentos.

Como la formación de equipos de alto rendimiento en el desempeño laboral, vendrá a estimular la gestión del talento humano en la institución, con el aprendizaje y la capacidad de colaborar con compromiso y responsabilidad. Ver (Anexo 1)

La autonomía del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación es mal manejado administrativamente por sus funcionarios, trabajadores; cambiar este modo de pensamiento del personal que ya labora muchos años en la institución pública es una tarea difícil, las mismas normativas vigentes hablan de una autonomía responsable, es por ese motivo que los procesos administrativos de toda índole dentro de la institución deberían ser rigurosamente, cauteloso y aplicado por medio de herramientas eficientes, mucho más aún en los subsistemas de talento humano y desempeño laboral que nace desde los procesos de selección, contratación pública del personal, seleccionando a la persona más idónea y con el perfil adecuado para ocupar un puesto dentro de la Institución, gente que se comprometa con la atención, servicio y participación ciudadana, además de adecuadas evaluaciones en el desempeño laboral de sus colaboradores, a fin de conocer sus puntos fuertes y sus falencias, para efectuar programas de adiestramiento acorde a las necesidades de los puestos y funciones que va a ocupar el funcionario, de las unidades y procesos de gestión administrativos del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación.

Un subsistema en el que no se ha estimulado acciones estratégicas de alto rendimiento en el desempeño de sus funciones, y bienestar laboral, más bien se observa la falta de trabajo en equipo, compromiso y conflictos entre el capital humano de los funcionarios de la institución, que al no cumplir con un trabajo efectivo en el desarrollo de las actividades, no hay desempeño laboral eficiente en un ambiente adecuado con respeto, empatía, y responsabilidad, y trabajo en equipo en la mejora al desarrollo organizacional, por lo que se verá afectado, y no se cumplirá la consecución de los objetivos institucionales propuestos. En vista de esta necesidad se planteó una pregunta, a fin de que la misma, direcciona al investigador, facilitando el desarrollo del trabajo final, seguidamente se esbozó.

¿De qué manera influye la gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación, en el desarrollo organizacional?



## **4.2. Objetivos de la investigación**

### **4.2.1. Objetivo general**

Analizar de qué manera influye la gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo, en el ámbito del desarrollo organizacional.

### **4.2.2. Objetivos específicos**

- Describir las características de la gestión del talento humano en la Dirección Distrital 18D06 Cevallos a Tisaleo – Educación.
- Identificar los aspectos relevantes del desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Distrital 18D06 Cevallos a Tisaleo–Educación que permita el desarrollo organizacional.
- Determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Distrital 18D06 Cevallos a Tisaleo – Educación.

## **4.3. Justificación de la investigación**

El propósito fundamental de esta investigación, es analizar de forma concreta la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo que forma parte de la Dirección Distrital 18D06. Este estudio se justifica porque es pertinente en contribuir, en la administración y en la gestión, se podrá identificar el verdadero sentido del valor de la gestión del talento humano dentro de la institución antes citada; que desde un punto vista analítico una organización o institución sin el personal adecuado no tendría horizonte hacia el buen funcionamiento en cada una de sus unidades y divisiones. Además, se pretende identificar como sería un adecuado modelo de gestión de talento humano, a fin alcanzar el mejor rendimiento operativo del personal en esta Dirección

Distrital de Educación, con la finalidad de facilitar y efectivizar todos los procesos y procedimientos que involucran, a una eficaz y eficiente gestión.

Desde un punto de vista analítico la adecuada gestión de talento humano no es operada en su gestión con planificación, organización, dirección y control de técnicas que faciliten un eficiente desempeño. Por lo que es necesario mejorar la gestión del talento humano en el personal administrativo, con un alto desarrollo del capital humano, las personas involucradas en esta institución se sentirán más sensibilizadas, por el beneficio y la importancia de la presente investigación, lo que se busca es que el recurso humano, se comprometa con la institución en todos sus ámbitos no solo por recibir una remuneración mensual sino por la estabilidad laboral que la institución le ofrece, especialmente de su inmediato superior.

La investigación es de utilidad teórica, y de un aporte con conocimientos, y bases científicas que tratan en las variables: gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación, indagación que tiene como propósito conocer más sobre la relación gestión y desempeño laboral del personal administrativo en el desarrollo organizacional, buscando con este proyecto la cultura y la imagen de la institución, a fin de que crezca y que de a poco a poco, su gestión humana en los funcionarios se fortalezca y tenga sentido de pertenencia, en sus puestos designados, y que a la vez, se sientan identificados por ser parte de un Distrito Escolar en la provincia de Tungurahua.

En la actualidad la gestión del talento humano es la parte esencial y delicada de las organizaciones, porque depende del éxito o fracaso, y el cumplimiento de los objetivos institucionales. El trabajo en equipo, la comunicación bilateral, la empatía, el compañerismo, la orientación al cambio forman parte de las personas en su sitio de trabajo, el mantener buenas relaciones interpersonales entre sus compañeros y líneas de supervisión. Desde ese punto de vista, en esta investigación se desea determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo, ya que hoy en día, el concepto de talento humano recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la dirección organizacional, a la vez tiene la capacidad de atraer a diversas personas, que sean capaces de innovar en sus vidas.

Cabe recalcar que esto es un trabajo que debe empezar desde la autoridad Distrital (líder), y administradores de las unidades y procesos de gestión, quienes deben tener claro los objetivos de la organización en los ámbitos de gestión administrativo y social, para de esta manera poder intercambiar ideas con el personal de apoyo existente. Aunque es difícil cambiar la forma de pensar y el nivel cultural de los empleados de una organización pero lo que se trata es determinar con esta investigación, de qué manera los administrativos y personal de apoyo están comprometidos con la institución y su identificación con la misma.

La investigación es práctica porque mediante la recolección de información y conocimiento generado, el investigador será capaz de relacionar las variables, y proponer una solución a la problemática planteada, a fin de que se actúe como medio para impulsar el desarrollo organizacional, y disminuir la resistencia al cambio que muchos colaboradores viéndose afectados en todo tipo de comportamientos, no existe integración y evitan comunicarse con el capital humano de las unidades y procesos de gestión del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación; lo que se desea realizar es un estudio para determinar la relación existente entre las variables, con el propósito de conseguir los beneficios para la institución y poder ejecutar un seguimiento periódico de estos cambios, a la vez encaminar las recomendaciones finales hacia el desarrollo organizacional de la institución.

#### **4.4. Marco teórico referencial**

##### **4.4.1 Antecedentes investigativos**

De los artículos científicos analizados que tienen que ver con la actual investigación y que fue aplicado a nivel nacional e internacional, se halló los sucesivos antecedentes investigativos, como un aporte, y se logró visualizar. Ver (Tabla 3).

Inca, & Aguirre (2015), se presentan con el tema “Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas 2015”. El presente trabajo de investigación se efectuó en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas en el área de recursos humanos, con el enfoque cuantitativo, diseño transeccional – correlacional, su objetivo principal, es determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas,

entre las dimensiones que se empleó para la investigación son la selección de personal que tiene el objetivo de contratar a los más idóneos para el puesto de trabajo; así como la capacitación de personal, cada individuo necesita una actualización y adaptación a los cambios tecnológicos, además para la calidad de trabajo se debe adecuar los ambientes, para mejorar su desenvolvimiento profesional aplicando el trabajo en equipo para responder de manera eficaz a las necesidades del usuario.

Igualmente para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión a 104, trabajadores administrativos entre hombres y mujeres, los cuales vienen laborando en la municipalidad; entre los meses de octubre y noviembre del año 2015. En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de Gestión del Talento Humano estuvo compuesto por 12 ítems, con una amplitud de escala de Likert y el Desempeño Laboral, haciendo un total de 06 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas; según el coeficiente de Alfa de Cronbach y 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, y con respecto al valor de “sig.” se obtuvo un resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia), por ende, existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

Este trabajo se realizó en esta institución, con un motivo, el de buscar la relación entre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral, se pretende obtener la información sobre la importancia de la gestión de talento humano para los trabajadores de la municipalidad y en qué medida beneficia éste para que pueda mejorar en su desempeño laboral, así poder optimizar los recursos generando resultados positivos en bien de la organización y del mismo trabajador porque éstas aportan a la experiencia de la misma persona.

Se sugiere que para crear un equipo de trabajo para una determinada área se debe seleccionar profesionales o técnicos con conocimientos a fines al área de trabajo para que de esta manera

haya mayor rapidez en la atención y respuesta al usuario quienes acuden a diario para realizar trámites en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Este trabajo es de gran aporte para esta investigación porque permitió analizar la relación entre la gestión de talento humano y desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en una institución pública como es la Municipalidad Provincial de Andahuaylas en el año 2015. La buena o la mala imagen ante la sociedad de una determinada organización, es sobre el desenvolvimiento y la capacidad de desarrollo del personal. En muchas organizaciones se ve al talento humano como un objeto o cosa y no se considera en su verdadera dimensión; en vista que la administración de recursos humanos está orientada a planificar, organizar, dirigir y controlar técnicas que admitan un adecuado desempeño de las personas en las organizaciones; pues el talento humano es el único ser que después de una capacitación y entrenamiento nos puede generar mayor productividad con mayor eficacia y eficiencia con el manejo adecuado de los recursos necesarios, con una atención más fluida a los usuarios.

En consecuencia, al evaluar el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios, se puede identificar la mejor calidad de trabajo intelectual, desarrollando los aspectos teóricos y científicos, utilizando las tecnologías en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, así demostrar la calidad de trabajo y la capacidad de respuesta en los servidores públicos, de esa manera podemos dinamizar los trámites documentarios evitando el trabajo burocrático dentro de las organizaciones públicas.

Ortiz & Baldeón (2015) en la investigación “influencia de la satisfacción del Docente en su Desempeño Laboral en el Colegio Nacional Juan Pío Montufar del Distrito Metropolitano de Quito”, sostiene que la satisfacción del docente en su desempeño laboral en el Colegio en mención, generó una influencia que afectó a la actividad que realizó diariamente en la institución. Con el presente trabajo, se desarrolló la satisfacción del docente y el papel que éste desempeña en sus actividades cotidianas en la institución de educación media, a la vez se incluyó el planteamiento del problema, la formulación, sistematización, hipótesis, objetivos tanto general como específicos, justificación, alcance, antecedentes y marco teórico.

En la metodología se utilizó técnicas e instrumentos para la recolección de datos de la población y muestra del sistema de variables, cuadro de identificación de variables,

operacionalización de variables, resolución de criterios de Moriyama, confiabilidad de los instrumentos de investigación, cuadro de Alfa de Cronbach. Los resultados de las encuestas que se realizó a los docentes del Colegio Nacional Juan Pío Montufar del Distrito Metropolitano de Quito, se obtuvo resultados, en el cual se verificó las hipótesis planteadas, finalmente se presentó las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación conseguido del estudio de campo. Entre los aspectos más importantes está el estudio de la influencia que se ejerció entre la satisfacción y su desempeño laboral del docente de nivel medio en el colegio que fue objeto de estudio.

En la presente investigación se encontró que el nivel de desempeño laboral del docente no es el adecuado, llegando en ocasiones a generar conflictos unos con otros, y originar situaciones graves en el plantel. Esto no se produce por el nivel de satisfacción de las necesidades básicas del docente, a nivel interno institucional. Más bien se advirtió que pueden existir otros factores que están incidiendo en el desempeño laboral, tales como relaciones personales, situaciones de salud, desarrollo personal, ambiente institucional.

Esta investigación fue de aporte al actual estudio para implementar estudios de interlocución, desarrollo personal y de mejora del ambiente laboral como aporte integral de las actividades del personal en las unidades y procesos de gestión del Distrito, en procura de generar un alto nivel de desempeño laboral. En el trabajo del artículo científico de Alava, et al (2016) presenta en su trabajo “Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014”. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección. El presente proyecto se desarrolló en una Institución Pública de la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de analizar la influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal, para esto los investigadores realizaron una investigación de campo en la Coordinación Zonal 8 período 2014 de la institución.

El problema de investigación que surgió al momento de identificar, que el desempeño laboral disminuyó continuamente en el periodo evaluado dejando secuelas al no cumplimiento de metas establecidas, y al alcance de los objetivos planteados por la Institución Pública en estudio. Para este análisis de la problemática suscitada, se realizó el enfoque metodológico

cualitativo y cuantitativo a los servidores públicos de la Coordinación Zonal 8 de la institución, mediante encuestas y entrevistas.

En este proyecto se evaluó el nivel de confianza de los servidores públicos mediante la aplicación de una encuesta piloto externa, con el propósito de conocer realmente cuáles son las causas del desempeño laboral, lo cual permitió presentar un diseño de Propuesta de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano resaltando el Subsistema de Capacitación y Selección mediante la implementación de un aplicativo, que aprobó tener un mejor control en la Coordinación Zonal 8 de la institución de estudio. Este artículo es de gran aporte a la investigación actual porque permitió analizar que la administración de los subsistemas de Talento Humano; Clasificación de Puestos, Planificación, Selección de Personal, Formación y Capacitación, Evaluación de Desempeño, influye en el desempeño laboral de la institución en estudio.

Olivo & Caycho (2017) en la investigación “Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del I.S.T. El Buen Pastor del distrito de Los Olivos, 2016”. La presente investigación tuvo como objetivo general el establecer la relación entre la gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del I.S.T. El Buen Pastor del distrito de Los Olivos, 2016, la población estuvo constituida por 106 trabajadores administrativos y / o docentes, la muestra no probabilística consideró toda la población, y se empleó las variables: gestión del talento humano y desempeño laboral.

El método empleado en la investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel de correlacional, de tipo básico que recogió la información en un periodo específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos cuestionarios de: gestión del talento humano y desempeño laboral en la escala de Likert, cuyas graficas se presentó gráficamente y textualmente. El resultado más importante que se obtuvo con la prueba estadística de Rho. De Spearman; se halló un nivel de correlación y un valor resultado que indican claramente que si existió la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

La investigación concluyó que existe evidencia para afirmar que la gestión del talento humano se relacionó significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del IST El Buen Pastor del Distrito de los Olivos, Periodo 2016. Esta investigación fue de gran

aporte en lo que respecta al resultado para obtener, con la prueba estadística de Rho de Spearman, un nivel de correlación y un valor de deducción que pruebe claramente que si existe relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Rojas, et al (2018), en la revista científica “Visión del Futuro” la presente investigación titulada “Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús-Lima, Enero 2018, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús. Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional, en el Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús durante el mes de enero del 2018, donde participaron 50 trabajadores del Puesto que cumplieron con los criterios de inclusión. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la observación, entrevista y encuesta, y el instrumento a través de un cuestionario validado por juicio de expertos de la autora Kiember Inca Allccahuaman. Para el procesamiento de información, se empleó el programa SPSS versión 22 y Excel. Los resultados reveló que existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,000$  entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,007$  entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús; por último, existe relación estadísticamente significativa según  $p=0,007$  entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

Esta investigación fue de gran aporte para este estudio actual, porque tiene como finalidad determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal, los resultados se proyectan a desarrollar estrategias y programas aplicables de manera práctica fomentando el trabajo en equipo, realizando dinámicas de grupo, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, organizar reuniones en donde se destaquen temas de interés tanto para el empleador como para el empleado, además de crear equipos de trabajo en determinadas áreas donde se fortalezca la capacidad de respuesta para satisfacción del usuario.



(Cuasapás, B & García, I, 2018), Por en este trabajo de investigación con el tema de “análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel”, en el objetivo de la investigación se analizó la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la empresa que fue objeto de este estudio, para ello se desarrolló un estudio de las variables y dimensiones de la gestión del talento humano: reclutamiento, selección, compensación, desarrollo y retención. Así como el desempeño laboral encaminando la presente investigación hacia la búsqueda de relaciones entre los elementos eficiencia, eficacia y perspectiva del cliente externo, las cuales proporcionaron el soporte a la idea a defender y con base a teorías se respaldó estas afirmaciones, partiendo de un diagnóstico de la situación actual, para identificar los principales obstáculos que le imposibilitan contar con un capital humano eficiente y comprometido con el logro de los objetivos, para conceder a sus clientes una atención especial que constituya una ventaja competitiva.

Se ejecutó un estudio no experimental, tipo descriptivo, exploratorio y bibliográfico. La indagación se consiguió de un censo de 18 empleados y una muestra de 217 clientes externos de la ferretería a quienes se aplicó un respectivo cuestionario, personal, anónimo y voluntario, además se utilizó dos entrevistas para el personal administrativo y tres fichas de observación en las diferentes áreas. Los resultados fueron analizados manejando modelos estadísticos descriptivos, en donde se utilizó, gráficos, tablas de frecuencia y tablas de contingencia. El estudio encontró relaciones significativas entre ambas variables, se destacó las relaciones entre selección del personal y desempeño de los trabajadores, y las relaciones de capacitación del personal y desempeño laboral. Se concluyó que la Ferretería Armas no desarrolló una gestión adecuada del talento humano; con respecto a los procesos de colocación, compensación, capacitación y evaluación de desempeño por lo que influyó en el desempeño efectivo de los empleados y la satisfacción del cliente externo.

El presente estudio contribuye a tener una visión clara de las competencias que deben poseer los colaboradores para alcanzar el éxito personal y empresarial, como disponer en el área administrativa de personal calificado en temas de gestión del talento humano, para evitar que se genere inconsistencias y ausencia de procedimientos que permitan gestionar de forma efectiva al personal, por lo que es preciso incorporar a las unidades y procesos de gestión,

personal calificado en el área administrativa para la implementación, seguimiento y evaluación de los procesos de gestión del talento humano.

Crisostomo & Caro (2019), presenta el tema de investigación en un Artículo Científico, sobre la “Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal Asistencial en el Departamento de Farmacia, Hospital Regional de Huacho, 2019”. El objetivo general fue establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal asistencial en el Departamento de Farmacia del Hospital Regional de Huacho, 2018. Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología no experimental transversal, correlacional causal.

La población fue 35 trabajadores, y se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach con un coeficiente de 0.894. Los resultados con respecto a la variable “Gestión del talento humano”, a criterio el 20% de los trabajadores mencionó que el hospital no incentiva que compartas tu conocimiento con los demás trabajadores, el 31,4% mencionaron que no existe un eficiente liderazgo dentro del hospital y el 68,6% mencionan que solo a veces tienen una actitud emprendedora. Por otro lado, con respecto a la variable “Desempeño laboral”, el 60% manifestaron que a veces satisfacen todas sus necesidades y deseos dentro del hospital, el 28,6% mencionó que solo a veces tienen las habilidades para solucionar problemas bajo cualquier circunstancia. Con un nivel de significancia  $p = 0,000 < 0,935$  y una correlación muy alta positiva y muy significativa  $r = 0,935$ , la investigación concluye que la gestión del talento humano influye significativamente en el desempeño laboral del personal asistencial en el Departamento de Farmacia del Hospital Regional de Huacho, 2018.

En la actualidad al interior de las organizaciones públicas o privadas la gestión del talento humano viene influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores, de forma positiva o negativa. Las instituciones o entidades averiguan por conocer mejor la gestión del talento humano, a fin trabajar de manera efectiva con los sujetos en sus funciones laborales, para lo cual se debe entender el comportamiento humano y estar al tanto de los factores que perturban el desempeño laboral de éstos y que repercute en la consecución de los objetivos y las metas de la organización. Desde ese punto de vista, como gestión del talento humano, o como una herramienta estratégica, es tan indispensable y necesario para enfrentar los

nuevos desafíos que impone el medio. A la institución o entidad estaríamos impulsando al nivel de excelencia, las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas. También se puede definir como la gestión de personas que gestionan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizadas o independientemente de las personas como seres sociales. Por lo que se necesita optimizar las estrategias de selección de personal, para lo cual se propone efectuar un análisis de las exigencias de cada área para poder definir mejor el perfil de los puestos. En especial se debe mejorar el reconocimiento laboral, para que los trabajadores se consideren motivados y se identifiquen con la empresa, con el propósito de que se optimice las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

En las organizaciones para que la gestión del talento humano tenga un desempeño favorable debe contar con un personal contratado para el departamento, unidad o proceso de gestión que deberá contar con habilidades complementarias que ayuden al trabajo en equipo, a fin de cubrir todas las expectativas y satisfacer las necesidades de los usuarios de una manera más rápida pero eficaz. Por lo que recomienda valorar el desempeño de los colaboradores y promover su desarrollo personal, para incrementar su capacidad productiva en su desempeño laboral, brindando los recursos necesarios para cumplir las metas trazadas, de forma que se incrementen la eficacia y eficiencia de los colaboradores; de la misma forma se debe impulsar el trabajo en equipo, acrecentando la sinergia entre todas las áreas, estableciendo actividades como la rotación periódica de personal para promover la participación y el sentido de responsabilidad de los colaboradores. En especial se invita fortalecer el liderazgo de los colaboradores, a través de charlas motivacionales y talleres para que mejoren su comunicación, su capacidad de influencia positiva y una mejor habilidad para relacionarse de forma asertiva.

Esta investigación fue de gran aporte para el desarrollo del proyecto de investigación para las instituciones o entidades públicas, hablar de la gestión de talento humano es esencial para poder hacer frente a las nuevas competencias individuales. Otro aspecto a tomar en cuenta es que la gestión del talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para conseguir la competitividad y el éxito. Motivo por el cual las instituciones en la actualidad se preocupan por invertir en

la formación y capacitación de sus trabajadores para asegurar una mejor validez en la producción y el desempeño laboral y como consecuencia en la rentabilidad.

El líder de una organización tiene que tomar en cuenta, que hoy en día el personal de las instituciones públicas es el recurso interno de mayor importancia que aporta a un valor agregado a la institución genera diferenciarse con respecto a las demás. Después de este estudio, se ha previsto determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Distrital 18D06 Cevallos a Tisaleo – Educación, en los capítulos siguientes.

Luna & Neira (2019), en la investigación titulada “gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores en Plaza Veá, Barranca, 2019”; cuyo objetivo fue determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores en Plaza Veá, Barranca, 2019. El estudio utilizado fue investigación de tipo aplicado, descriptiva correlacional, diseño no experimental, cuya población estuvo compuesta por 32 trabajadores de Plaza Veá, Barranca; por lo tanto, no se necesitó una muestra, permitiendo de esta manera que los resultados sean más significativos y representativos para el presente estudio. En relación al instrumento de recolección de datos; se aplicó un cuestionario para cada variable. Gestión del talento humano estuvo compuesta por 13 ítems y desempeño laboral, por 11 ítems, ambos con una amplitud de escala de Likert. La validación de los instrumentos se dio a través del juicio de expertos, obteniendo un 0.97% como resultado, a la vez se menciona que el instrumento tiene una validez óptima y la confiabilidad del instrumento fue realizado según el coeficiente de Alfa de Cronbach dando como resultados de 0,899 para gestión del talento humano y 0.878 para desempeño laboral, por tanto, son fiables y consistentes. Se midió la correlación entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo un valor de significancia de 0.00, que es menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.764, concluyendo que existe relación significativa entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en Plaza Veá, Barranca, 2019.

A través de la indagación se logra conocer cuál es la situación actual sobre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en el Supermercado Plaza Veá, en la provincia de Barranca, 2019, al ejecutar esta investigación se logró conocer de forma objetiva las falencias que se están dando en la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

**Tabla 3. Resumen de antecedentes investigativos**

TEMA	AUTOR	REVISTA	OBJETIVO	CONCLUSIÓN
Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas 2015	(Inca, A & Aguirre, L, 2015)	Revista Emprendedores	Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores y funcionarios en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015.	Se sugiere que para crear un equipo de trabajo para una determinada área se debe seleccionar profesionales o técnicos con conocimientos a fines al área de trabajo para que de esta manera haya mayor rapidez en la atención y respuesta al usuario quienes acuden a diario para realizar trámites en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
Influencia de la satisfacción del Docente en su Desempeño Laboral en el Colegio Nacional Juan Pío Montufar del Distrito Metropolitano de Quito	(Ortiz, P & Baldeón, 2015)	Revista SciELO	Desarrollar la satisfacción del docente y el papel que éste desempeña en sus actividades cotidianas en la institución de educación media.	Implemento estudios de interlocución, desarrollo personal y de mejora del ambiente laboral como aporte integral de las actividades del personal en las unidades y procesos de gestión del Distrito, en procura de generar un alto nivel de desempeño laboral.
Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014.	(Alava, L, Gómez, V, & Zambrano, Ch, 2016)	Revista Scopus	Analizar la influencia de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal, para esto los investigadores realizó una investigación de campo en la Coordinación Zonal 8 período 2014 de la institución.	Presentar un diseño de Propuesta de la Administración de los Subsistemas de Talento Humano resaltando el Subsistema de Capacitación y Selección mediante la implementación de un aplicativo, que aprobó tener un mejor control en la Coordinación Zonal 8 de la institución de estudio
Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del personal del I.S.T. El Buen Pastor del distrito de Los Olivos, 2016	(Olivo, V & Caycho, V, 2017)	Revista Latindex	Establecer la relación entre la gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del I.S.T. El Buen Pastor del distrito de Los Olivos, 2016,	Existe evidencia para afirmar que la gestión del talento humano se relacionó significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del IST El Buen Pastor del Distrito de los Olivos, Periodo 2016

---

Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño	(Rojas, R, Vilchez, P, & Ayala, M, 2018)	Revista científica “Visión del Futuro”	Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del	Se concluye desarrollar estrategias y programas aplicables de manera práctica fomentando el trabajo en equipo, realizando dinámicas de grupo, para el mejoramiento de
---	--	--	--	---

---

TEMA	AUTOR	REVISTA	OBJETIVO	CONCLUSIÓN
Laboral del Personal de Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús-Lima, Enero 2018,			Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús.	las relaciones interpersonales, organizar reuniones en donde se destaquen temas de interés tanto para el empleador como para el empleado.
Análisis de la Gestión del Talento humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel	(Cuasapás, B & García, I, 2018)	Revista Exitosa Emprendedores	Analizar la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la empresa que fue objeto de este estudio	La Ferretería Armas no desarrolló una gestión adecuada del talento humano; con respecto a los procesos de colocación, compensación, capacitación y evaluación de desempeño por lo que influyó en el desempeño efectivo de los empleados y la satisfacción del cliente externo.
Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal Asistencial en el Departamento de Farmacia, Hospital Regional de Huacho, 2018	(Crisostomo,S & Caro, S, 2019)	Revista Científica Investigación Valdizana	Establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal asistencial en el Departamento de Farmacia del Hospital Regional de Huacho, 2018	En especial se invita fortalecer el liderazgo de los colaboradores, a través de charlas motivacionales y talleres a que mejoren su comunicación, su capacidad de influencia positiva y una mejor habilidad para relacionarse de forma asertiva
Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral de los Trabajadores en Plaza Veá, Barranca, 2019	(Luna, P & Neira, V, 2019)	Revista Académica Pedagógica San Pedro	Determinar el nivel de relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en Plaza Veá Barranca, 2019.	Fortalecer el liderazgo de los colaboradores, a través de charlas motivacionales y talleres para que mejoren su comunicación, su capacidad de influencia positiva y una mejor habilidad para relacionarse de forma asertiva.

**Fuente.** Investigador

**Elaborado.** Altamirano, Andrés (2020).

El realizar un análisis bibliográfico, fue de gran aporte para el desarrollo de este proyecto de investigación, se logró adquirir conocimiento de ciertas concepciones de varios autores, ya sean estos clásicos o modernos, y llegando a la conclusión que todo ser humano es un mundo diferente con ideologías incomparables en su mente para auto-prepararse, delegar, comunicar, motivar, negociar, dirigir reuniones, capacitar, y conseguir

auto-control, llega ser un verdadero líder, porque alcanzó la última escalera del saber ser.



## **4.4.2 Fundamentos teóricos**

### ***4.4.2.1 Gestión del talento humano***

La gestión de los recursos humanos en las empresas u organizaciones ya sean estas públicas o privadas, han cambiado drásticamente a lo largo de los años; inicialmente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las entidades comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Hoy en día las organizaciones son conscientes de la importancia de contratar a personal, según el potencial y no solamente según la experiencia; para así proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades. La gestión de talento o capital humano puede definirse como el “conjunto integrado de procesos de la organización diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores” (Ibanez, 2015). Puede considerarse también como la capacidad de la institución para convertir el talento individual en talento organizativo. A través de la gestión del talento humano, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y se convierten en poseedores de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias precisas para la adecuada administración de los recursos organizacionales.

La gestión del talento humano para Kaplan & Norton (2016), aclaran que las instituciones u organizaciones valoran las actuales capacidades y competencias de los colaboradores que integran las familias de los puestos de trabajo en una empresa para que luego se diseñe programas de recursos humanos (selección, formación y la planificación de la carrera profesional) que desarrolla el capital humano de la empresa. Sin la guía de un mapa estratégico la mayoría de los programas de recursos humanos tratan de satisfacer las necesidades de todos los empleados, por lo que invierten menos de lo necesario en los puestos de trabajo que realmente marcan la diferencia. Al concentrar las inversiones en capital humano y los programas de desarrollo en el número relativamente pequeño (generalmente menos de 10%) de colaboradores que ocupan puestos estratégicos las

instituciones pueden lograr grandes resultados con mayor rapidez y menor coste que por medio de difusos gastos en RRHH.

Desde este punto de vista, a la gestión del talento humano, otro de los autores le describe como una acción sustancial al interior de las organizaciones, y depende mucho de las jerarquías, órdenes y mandatos, marcando la importancia de una intervención activa de todas las personas que forman parte de la empresa u organización; cuyo objetivo será siempre promover una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los habituales pugnas derivadas de una relación jerárquica tradicional (Brosi, Sporrle, & Welppe, 2018). Igualmente la gestión del talento humano es un proceso que despliega e incorpora al nuevo personal en el espacio laboral este a su vez desarrolla y retiene un recurso humano existente.

La gestión humana debe admitir la calidad en cada uno de sus operaciones, y es transcendental que las personas que conforman las organizaciones estén al tanto de lo que requieren, y deseen cumplir las cosas con excelencia en calidad y así emplear términos que para varios son conocidos como la eficacia, eficiencia, efectividad esto forma en agregado la excelencia o calidad en el servicio o producto (Armas & Llanos, 2017)

### **Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones**

El área de Gestión Humana se ha convertido, en muchas organizaciones, en un proceso de apoyo gerencial muy importante para la administración de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima (Vecino, 2017).

Una apropiada gestión del talento humano contribuye a diversas ventajas a la organización, entre ellas:

- Reducción drástica de la brecha competencial de la organización.
- Aumento importante de la eficacia y la eficiencia de la empresa.
- Mejora del rendimiento de cada colaborador, como individuo y como parte de un equipo de trabajo.
- Fomento de una cultura de logro de objetivos.

- Mejoramiento del clima laboral óptimo en el que el desarrollo personal y profesional a que sea excelente.
- Creación de un ambiente de satisfacción en el colaborador.
- Motivación y la retención del talento.
- Disminución de la rotación de personal y la temporalidad.
- Mejor comunicación a todos los niveles organizacionales de la empresa (Alles, 2016).

### **Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

En general, los objetivos de la gestión del talento humano se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, pero no deben considerarse mutuamente excluyentes (Cuevas, 2015).

**Objetivos Explícitos:** Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la institución y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la institución.

En general cuando se logran estos objetivos explícitos se logra resultados positivos para la empresa. Por el contrario, la selección deficiente de empleados o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

**Objetivos implícitos:** Existen tres tipos de objetivos implícitos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

- **Mejora de la productividad:** para cualquier empresa, institución u organización, el incremento de la productividad se constituye en un objetivo importante. Por medio de la

gestión de los recursos humanos puede conducirse un conjunto de acciones destinadas al incremento de la productividad laboral.

Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas entre otras cosas por el tratamiento y orientación que otorgan a la gestión del talento humano.

- **Calidad de vida en el trabajo:** actualmente existe la tendencia de lograr que los empleados incrementen su nivel de compromiso con la actividad específica que desarrollan dentro de la organización. Son muchos los empleados que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de aportar y contribuir con mayores logros a la empresa u organización.

En consecuencia, existe un número cada vez creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones y expectativas harán que estos se sientan más satisfechos, incrementando su calidad de vida en el trabajo.

- **Cumplimiento de la normativa:** en lo que concierne a la gestión del talento humano, las organizaciones deben acatar leyes y normas. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y acciones en las que está implícita la gestión de los recursos humanos. Por tanto, es significativo conocer y/o disponer de asesoramiento en leyes y normativas que inciden en las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

**Objetivos a largo plazo:** están referidos a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa u organización.

### **Procesos de la gestión del talento humano**

La planificación estratégica de Recursos Humanos (RH); ya no se limita a la cantidad de personas que se requieren para las operaciones de la organización. Involucra mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de una

organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben conseguir; la creación de una cultura corporativa favorable para lograr los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos (Chiavenato, 2014).

## **Reclutamiento**

Chiavenato (2014) sostiene que el proceso de reclutamiento en la organización atrae a candidatos del mercado de recursos humanos no para abastecer su procesos de selección, en realización, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de vacantes, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección

El reclutamiento de personal puede considerarse como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente es “un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir” (Murillo, 2012). Para ser eficaz, éste debe atraer un contingente de candidatos suficientes para suministrar adecuadamente el proceso de selección.

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno (Murillo, 2012). El reclutamiento se señala externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de talento humano.

El reclutamiento interno acontece cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Cuevas, 2015). Ambos tipos de reclutamiento traen ventajas como desventajas, entre sí. Por un lado, el reclutamiento interno aprovecha mejor el potencial humano que ya existe en la empresa, también causa un efecto de motivación en los colaboradores quienes saben que pueden crecer y desarrollarse profesionalmente en su lugar de trabajo, reduce la rotación del personal e

incentiva la estabilidad y fidelidad laboral. La probabilidad de seleccionar de manera exitosa a la persona idónea es más alta ya que los candidatos son conocidos y familiares en la organización y su costo financiero es menor al costo que involucra un reclutamiento externo (Soto, 2014).

Hablando de reclutamiento externo, existen factores favorables tales como el ingreso de nuevos talentos a la institución u organización, se atesora el capital humano y se reorganiza la cultura organizacional de una institución. Además, admite que la misma se halle conectada con el mercado laboral y conozca su realidad. De ahí que varias veces la contratación del personal se convierte en una fuente de ventaja competitiva para la institución u organización (Cisneros, 2011)

Las desventajas que enreda un reclutamiento externo se ven reveladas esencialmente en el nivel de motivación de los colaboradores que son parte de la empresa y reduce su fidelidad. Adicionalmente, los costos del reclutamiento y el tiempo que se opera en el nuevo colaborador en tareas de inducción y presentación. La probabilidad de seleccionar un candidato que se apropie con mayor facilidad al cambio que vincula un nuevo trabajo se reduce frente a la que se obtenía si se optaba por reclutamiento interno.

### **Planeación de Recursos Humanos**

La planeación de recursos humanos puede puntualizar como “el proceso de predecir y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten” (García & González, 2015)

La planificación de los Recursos Humanos tiene seis fases según Rodolfo Caldera Mejía, especialista en Recursos Humanos (Mejía, 2015), sostiene que la fase de análisis, la fase de previsión, la fase de programación, de realización, de control y de presentación de resultados. Según este autor, la fase de análisis tiene como objetivo el conocimiento de la escena de la empresa en cuanto al Talento Humano que es una etapa en la cual se requiere de información básica como el organigrama general vigente, las funciones de cada unidad o

proceso de gestión de la institución u organización, la representación de todos los puestos de trabajo existentes y las valoraciones de dichos puestos.

La siguiente fase es la previsión cuyo objetivo es establecer cuáles van a ser las insuficiencias futuras de la institución u organización en materia de personal, qué permutas piensa la institución adoptar en el futuro y también las transformaciones que puedan surgir en el sector institucional. Para poder desplegar esta fase es ineludible conocer el organigrama conocido que tiene la organización, ponderar las necesidades de nuevos puestos, diseñar un sistema idóneo para seleccionar al futuro personal que se va a necesitar y cómo se va a formar y desarrollar los nuevos puestos en cada función a entregarse.

A continuación, se despliega la fase de actuación en la cual se ponen en práctica las herramientas puntualizadas en las fases previas. La siguiente fase es la de control seguido por la presentación de resultados; en estas fases el objetivo es medir la planeación ejecutada con las desviaciones que se van originando a lo largo del desarrollo del plan. Una vez explícitas las necesidades ya sean presentes o futuras de la institución u organización es obligatorio que el jefe de línea solicite incorporar personal a su equipo, y ejecute un documento de requerimiento de personal. Dicho aviso tiene como función reclutar los requisitos y características necesarias para que una persona pueda ocupar el cargo pretendido.

Entre la investigación básica que debe contener un documento de requerimiento de personal está: el nombre del cargo, el área a la que pertenece, el líder que solicita, a quien debe reportar la persona y quienes se hallan bajo su mando, en qué fecha se desea contratar, el motivo por el cual se ha creado el cargo y el nivel salarial que se puede ofrecer por el trabajo.

Con estos detalles, el representante de la Gestión de Talento Humano (Recursos Humanos) dentro de la institución logrará acordar sus actividades productivas laborales con el propósito, manera de convocar candidatos, cuáles son las características claves tanto físicas como técnicas que debe tener un aspirante para poder desempeñar las funciones a ser encomendadas de manera satisfactoria y que oferta laboral tiene la empresa para hacer.

Según Serrano (2011), en su libro “El Modelo de Gestión de Recursos Humanos”, la identificación del perfil para cada puesto es una herramienta ineludible en el proceso de incorporar nuevas personas a una institución u organización. Primeramente porque consiente identificar los candidatos más apropiados para un puesto categórico y en segundo lugar porque nos admite realizar una planificación de actividades de desarrollo para que la persona llegue a cumplir con la totalidad de las exigencias de su puesto o de los que se planea que desempeñe a lo largo de su carrera. Serrano acuerda que los factores de mayor calidad dentro de una definición del perfil son: la identificación del puesto, el nivel de educación requerido, los conocimientos y la experiencia y las principales competencias para el cargo.

### **Aspectos estratégicos del reclutamiento**

El proceso de reclutar a personas para que trabajen dentro de una institución u organización debe necesariamente estar alineado con la planeación estratégica de negocios de la misma; de esta manera, el reclutamiento puede convertirse en una fuente de generación de valor para la organización. Si logran alinearse los dos aspectos, será más fácil generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Correa, L, 2015).

Los aspectos estratégicos del reclutamiento están directamente conexos con la misión, la visión y los objetivos que la institución u organización persiguen para lo cual es preciso contar con el personal que posea las competencias necesarias para alcanzarlos. Cuando una institución u organización busca acordar si su personal es el adecuado o no, es ineludible efectuar un análisis de carpetas para evidenciar si las personas poseen el perfil apropiado para lograr los objetivos planteados. En caso de que el personal de la organización resulte no contar con las competencias, se puede optar por usar estrategias de capacitación, de reubicación del personal o de ser el caso, deslindar a las personas.

Según Alles (2016) en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, una de las principales acciones estratégicas que se efectúan al minuto de reclutar es la determinación de los tipos de fuente y el canal de convocatoria para poder atraer tanto el número como la calidad de personas que se requiere en la organización.



## Selección

La selección de personal surge en primer lugar por la necesidad de las instituciones u organizaciones de contar con personal idóneo y acorde para ejecutar las funciones necesarias para llevar a cabo complacidamente su objeto social o el cumplimiento de sus objetivos y metas económicas. La Selección de Personal, bajo este indicio, se cambia en el proceso más importante al interior de la organización puesto que, dependiendo de una buena gestión de selección de personal, la institución cumple su proyección de crecimiento (Torres, H, 2012)

En los procedimientos de selección de personal el objetivo es evaluar las características y circunstancias de los postulantes a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que requiere la institución u organización para resguardar dicho puesto. Libremente de que el proceso de selección sea subcontratado o cumplido por la propia organización, regularmente suele hablarse de cuatro fases en un proceso de selección de personal (Ibanez, 2015):

- **Preselección:** proceso negativo en la selección pues su objetivo es filtrar la población reclutada, excluyendo las candidaturas poco sugestivas o las que no se ajustan a las exigencias del puesto. Esta fase se efectúa en ausencia de los interesados, basándose en la documentación aportada.
- **Ejecución de pruebas:** los candidatos que han superado la fase anterior son citados para ejecutar una orden de pruebas. Los principales tipos de pruebas que se llevan a cabo son test psicotécnicos con los que se comprueban las aptitudes y la personalidad del candidato y pruebas profesionales coherentes con el puesto en razón.
- **Entrevistas:** la entrevista de selección puede puntualizar una comunicación formalizada, habitualmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se provoca un intercambio de información a través de preguntas, evidencias, simulaciones o cualquier técnica que apruebe categorizar y evaluar la aptitud de un candidato para un puesto de labor.
- **Fase final:** tras las entrevistas, la institución u organización se enfrenta al momento de seleccionar a la persona que más idónea que ocupará el sitio de trabajo ofertado,

estudiando para ello toda la información conseguida en las fases precedentes, y de la forma más objetiva viable.

Posteriormente de cumplir con la opción, varias instituciones u organizaciones realizan un examen médico, y si la persona seleccionada la supera, se procederá a agregarle a la organización.

### **Valoración del desempeño**

La valoración del desempeño es una evaluación sistemática del valor que una persona manifiesta, por sus características personales y/o por sus prestaciones a la organización de la que forma parte, referida periódicamente acorde a un preciso procedimiento llevado por una o más personas entendidas tanto de la persona como del sitio de trabajo (Triginé & Gan Bustos, 2013).

Desde ese punto de vista, considero que la evaluación del desempeño tiene varios usos, uno de los más usuales es el relacionar el desempeño con la retribución; más resumidamente con la parte variable de la misma. Mientras que la valoración de puestos da lugar a la parte fija, la contribución individual se vincula a la variable. Puede suponerse también como un procedimiento sistemático idéntico para todos los miembros de la institución u organización [...] todos son valorados por sus resultados (Objetivos de orientación cuantitativa) y/o por sus actitudes (objetivos cualitativos o competencias) (Jaume, Gan Busto, & Gan, 2016).

La valoración del desempeño debe estar basada en una sucesión de principios básicos que sitúen su desarrollo. Entre estos principios se podría destacar las siguientes:

- Unidas al desarrollo de las personas en la institución u organización.
- Con estándares en la valoración del desempeño pero fundamentados en información relevante del lugar de trabajo.
- Con compromiso y participación activa de todos el personal para ocupar su función laboral.
- Con el papel del supervisor (que va a valorar) para aconsejar mejoras.
- Con su productividad y calidad en el trabajo (con una plantilla productiva de evidencia).

- Con eficiencia en el desarrollo de tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo.
- Con la formación adquirida para que programe y proyecte el crecimiento profesional con su conocimiento a los demás colaboradores, con eventos, charlas, convenciones, congresos, desayunos profesionales [...].

### **Indicadores estratégicos y de gestión**

Para valorar el desempeño se debe instaurar una serie de indicadores para estudiar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier competencia (habilidad) que se defina como significativa en las organizaciones. Los indicadores pueden ser de dos tipos: estratégicos que miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las instituciones u organizaciones, constituidos en contribuir a corregir o fortalecer las estrategias y orientar los recursos [...]; y los de gestión que evalúen el logro de los procesos y acciones, como los avances logrados (Borghini, 2015)

### **Ventajas de la valoración de desempeño**

La valoración del desempeño laboral es una valiosa herramienta para gestionar las acciones de los encargados de las unidades o procesos de gestión que tienen como principal objetivo medir el trabajo y los resultados de un colaborador. A través de esta revisión se examina al personal de manera periódica y se señala sus fortalezas y debilidades durante el desempeño de sus acciones laborales, e incluso es posible combinarla con el método Kaizen, el mismo que le permite al evaluador eliminar todas aquellas ineficiencias que pudieran darse en el sistema de producción; por lo que al hacer uso de éstos métodos mejoran la eficacia de las actividades diarias. A su vez se logra conocer el potencial con él cuenta el personal para conseguir nuevos conocimientos y habilidades que se manifiesten a corto, mediano y largo plazo. Entre las ventajas para valorar el desempeño laboral hay que tomar en cuenta lo siguiente, que:

- En base a la información obtenida por la valoración del desempeño se pueden trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo, promoción, entre otros. Debido a la implementación de la evaluación del desempeño, el líder y sus propios colaboradores pueden revisar el comportamiento derivado de la labor de cada individuo.

- La valoración del desempeño aprueba desarrollar planes y estrategias de mejora que atenúen las deficiencias y debilidades colectivas.
- También admite elaborar planes de carrera enfocados a los líderes y otros colaboradores con potencial de desarrollo.
- Se pueden orientar acciones para la preparación de resultados en aquellas áreas menos desarrolladas.
- Con esta herramienta es viable aportar mayor transparencia al sistema de promoción y estímulos aplicado en la organización.
- Admite promover la equidad, igualdad y transparencia.
- Es un instrumento primordial para evitar la retroalimentación de errores y los desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas. Utilizando esta herramienta se puede reorientar cualquier posible error.
- Se declaran expectativas que la institución u organización tienen con el colaborador; con respecto al puesto y el nivel de responsabilidad.
- Promueve un clima laboral estable y positivo entre todos los elementos que al conforman.
- Se puede reorientar los errores del pasado para evitar futuros contratiempo mediante un diálogo; para conocer las causas y soluciones realizadas en su momento.
- Dentro de la retroalimentación, existe la oportunidad de una autoevaluación en cuestión de la dirección en que la empresa va llevando a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.
- Permite una planificación para ayudar al talento humano a explotar sus capacidades y estimular a los líderes detectados (Bumeran, 2019).

Al finalizar el periodo trabajado, con un correcto seguimiento se logra obtener datos duros con el nivel de productividad, crecimiento de servicio, atención al usuario de la institución u organización, así como el crecimiento personal de tus colaboradores y todas las metas que alcanzaron en ese ciclo. No importa el método que se decida aplicar en su entorno laboral, siempre es recomendable que exista un feedback (retroalimentación) para asegurarse de estar avanzando hacia dónde se desea. Una buena comunicación interna a nivel organizacional (empresa) puede suponer importantes beneficios para esta última, como: detectar errores y áreas de mejora, buscar ventajas frente a la competencia, mantener un listado en la base de datos de todo trámite para la entrega justo a tiempo, y sobre todo buzones de sugerencias en cada unidad y proceso de gestión.

#### ***4.4.2.2 Desempeño laboral***

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.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

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

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. Guía para gerentes (2000) indica que el desempeño y los resultados del trabajo del personal son una responsabilidad crítica de la gestión. Un sistema de gestión del desempeño basado en competencias apoya a los gerentes y les ayuda a cumplir con sus responsabilidades con más confianza y eficiencia.

Como proceso administrativo, la gestión donde se vuelve administración del desempeño tiene un efecto importante en la capacidad de la organización para atraer y retener trabajadores de máxima idoneidad, mejorar la eficiencia y eficacia de su funcionamiento y prestar servicios de la mejor calidad a los clientes internos y externos de la organización. Por eso es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo (17). Se define el desempeño según García (2011), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (18).

### **Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño laboral**

“El trabajador se motiva si sabe aquello que se le pide y donde encaja en los objetivos estratégicos más amplios de la organización” (Browning 2017).

Para gestionar el desempeño de las organizaciones se debe contar por lo menos de la misión y visión; objetivos por unidades y procesos de gestión; descripción de puestos/cargos, y valoración de puestos/cargos. Si se habla administrativamente que es la gestión del desempeño laboral, se considera que es un proceso de trabajo integral que inicia cuando se define un trabajo o un puesto y sus objetivos; luego se da seguimiento a la forma en que se desarrolla y posteriormente, se evalúa, y se reconoce a cada empleado que haya cumplido o no con las expectativas sobre su trabajo.

La gestión del desempeño permite:

- Identificar la importancia del proceso de gestión del desempeño laboral desde el punto de vista del líder y sus colaboradores.
- Establecer requisitos de desempeño para aquellas posiciones que reportan a ellos.
- Especificar los pasos para completar la revisión del desempeño.
- Definir el entrenamiento y explicar los pasos para que sea efectivo.
- Crear la atmósfera para desarrollar el desempeño de sus colaboradores (América. RH Business Solutions, 2019).



**Gráfico 5.** *Ciclo gestión de desempeño laboral.*  
**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)  
**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

## Planificación

- En la etapa de planificación se establecen los objetivos de rendimiento y se discute el nivel de desempeño esperado en el trabajo.
- La expectativa para cualquier colaborador, normalmente dependerá del trabajo que está haciendo, o el área que se encuentra.
- Al final de la etapa de planificación, la institución u organización deberá saber cuál va a ser la contribución de todos los colaboradores para llegar a cumplir su visión.

## Fijación de objetivos

- Vinculados a la estrategia y coherentes en sentido vertical y horizontal.
- Pocos y relevantes.
- Formalización: MARTE (medible, alcanzable razonable, temporalizado, específico).
- Individuales y de equipo.
- Cálculo del peso en el cumplimiento de los objetivos.

## Definición de competencias

- Definir competencias genéricas y de los puestos o niveles de puestos, con la participación de representantes de todos los niveles.

- Diseñar un diccionario de competencias organizacionales, que pueda ser consultado por todos.
- Definir elementos de calibración de las evaluaciones.

### **Seguimiento de avances**

Los líderes tienen que estar al tanto del progreso de sus colaboradores:

- En los objetivos con el fin de intervenir con asistencia o entrenamiento.
- Reconocer los éxitos.
- Revisar la productividad de los empleados.
- Es importante para los colaboradores poder efectuar un seguimiento de su propio progreso.
- Revisión de metas del equipo de trabajo e individuales de cada unidad o proceso de gestión, y ajuste de líneas de tiempo para el cumplimiento del desempeño esperado.

### **Evaluación del desempeño**

- Evaluación semestral/anual del desempeño.
- Dependiendo de la institución u organización, se aplicarán distintos niveles de Evaluación: 90°, 180°, o 360°.
- Las evaluaciones también incluyen una revisión de la evaluación de los años anteriores.
- Algunas organizaciones inician esta etapa con una auto-evaluación de su propio rendimiento que se discute durante la evaluación y comparación con la valoración “oficial”

### **Sistema de gestión del desempeño laboral**

Actualmente hay varias instituciones u organizaciones que pueden mejorar su desempeño laboral. Un buen sistema de desempeño laboral en el trabajo, mejora la ejecución general de la organización mediante la gestión del cumplimiento de sus equipos e individuos. De esta manera, asegura que se cumplan las ambiciones y objetivos generales de la organización. Un efectivo sistema de gestión de desempeño puede tener un rol crucial en la gestión en general de una organización por las razones siguientes:



- Asegurar que los colaboradores entiendan la importancia de su contribución a las ambiciones y objetivos generales de la institución u organización.
- Asegurar que cada colaborador entienda qué se espera de él, así como determinar si los colaboradores poseen las habilidades y el apoyo requerido para satisfacer tales expectativas.
- Asegurar una alineación adecuada o vincular los objetivos y facilitar comunicación efectiva en toda la organización.
- Facilitar una relación cordial y armoniosa entre el colaborador y el gerente de línea basado en la confianza y el empoderamiento.

Las prácticas de gestión de desempeño pueden influir de forma positiva en la satisfacción laboral y la lealtad de los colaboradores por las siguientes razones:

- Proporcionar regularmente feedback de trabajo transparente a los colaboradores.
- Establecer un vínculo claro entre el desempeño y la compensación.
- Proporcionar amplias oportunidades de aprendizaje y desarrollo al representar a los empleados en programas de desarrollo de liderazgo, entre otros.
- Evaluar el desempeño y distribuir incentivos y recompensas de manera justa y equitativa.
- Establecer objetivos claros de rendimiento facilitando una comunicación abierta y un diálogo conjunto.
- Reconocer y recompensar el buen desempeño en una institución u organización.
- Proporcionar las máximas oportunidades para el crecimiento profesional.

En pocas palabras, la gestión del desempeño sirve como una herramienta importante para lograr las metas de la organización mediante la implementación de estrategias competitivas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) Ayuda alinear e integrar los objetivos con los indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicator) KPIs en una institución u organización tanto vertical como horizontalmente a través de todas las categorías de trabajo y los niveles y, por lo tanto, ayuda a conducir a todas las actividades desde el nivel inferior hacia un solo objetivo.

Por eso, un buen sistema de gestión de desempeño implementado de manera efectiva puede beneficiar a la institución u organización, gerentes y colaboradores en muchas formas como se muestra en el siguiente gráfico.



**Gráfico 6.** Sistema de gestión del desempeño.

**Fuente.** (Gérens, 2017)

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

Un buen sistema de gestión del desempeño cuando es bien operado por objetivos claramente definidos, puede ser útil en la definición de las competencias corporativas y las brechas de habilidades principales que a su vez puede servir de un insumo útil para diseñar los planes de formación y desarrollo para los colaboradores. A continuación se detalla los siguientes objetivos para instituciones u organizaciones.

### **Objetivos**

1. Ofrecer una herramienta corporativa para administrar y registrar on line las evaluaciones de desempeño.
2. Brindar informes y estadísticas en forma automática aplicadas a la gestión de desempeño.

### **Diseño a medida personalizada**

En la visión, no esperamos que la institución u organización se adapte a un sistema rígido, por lo tanto, en el marco de la implementación de la presente herramienta informática, está previsto un proceso previo de personalización a medida de las características y necesidades de la organización.

En el transcurso de esta etapa se integra como un prototipo de apoyo para mejorar al sistema el organigrama de la institución u organización, y se definirá los contenidos y las pautas de las evaluaciones que se puede operar a nivel interno para mejorar la gestión del talento humano y el desempeño laboral. En esta etapa inicial se puede desarrollar un programa de capacitación con el apoyo de entendidos en informática, en los aspectos técnicos, operativos y en todo lo concerniente a los conceptos de la gestión del desempeño. Este sistema puede ser implementado por servidores propios de la institución u organización que tengan conocimiento en sistemas informáticos.

Para esto debe estar diseñado con los siguientes pasos.

**Accesibilidad:** el sistema puede ser accesible desde cualquier dispositivo con navegador internet durante 24 horas, lo cual ofrece una diversidad de opciones de operación, inclusive tabletas o teléfonos móviles.



**Gráfico 7.** Accesibilidad a la valoración del desempeño.

**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

**Ingreso al sistema:** se ingresa con nombre de usuario y contraseña. Al aprobar la clave, el sistema en forma automática presenta las opciones permitidas, según los permisos de acceso establecidos. Existen dos perfiles básicos:

- Administrados (con posibilidades de administrar todo el sistema y acceder a informes y estadísticas globales).

- Evaluadores y evaluados: acceso restringido a operaciones de evaluación y con acceso a la información propia y de los eventuales dependientes jerárquicos.

**Gráfico 8.** Ingreso a la valoración del desempeño.  
**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)  
**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

**Obtención de la clave de acceso:** En el menú principal hay una opción para obtener la clave, que enviará los datos de acceso por correo electrónico a la dirección del usuario.

**Gráfico 9.** Obtención clave de acceso.  
**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)  
**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

**Menú principal del sistema:** Las opciones disponibles se ajustan a los permisos de accesos y a la disponibilidad de evaluaciones activas.

**Gráfico 10.** Menú principal del sistema.  
**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)  
**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

- Un usuario administrativo también puede ejercer el rol de evaluador o de evaluado, eso o determinará la pertenencia a un área administrativa incluida en alguna evaluación abierta a la fecha de ingreso.
- Las opciones de “Definición de objetivos” y “Evaluaciones”, solo aparecerán en el menú si a la fecha de ingreso del usuario es coincidente con los respectivos períodos habilitados para esas tareas.

**Usuario administrativo:** es el responsable de la administración del sistema, tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- Actualización del organigrama de la empresa
  - Altas y bajas de usuarios
  - Modificaciones de pertenencia a unidades de gestión administrativas
  - Modificaciones de líderes de unidades de gestión administrativo
- Creación y mantenimiento de las valoraciones del desempeño laboral
- Mantenimiento del sistema
  - Mantenimiento de usuarios del sistema
  - Parámetros del sistema
  - Parámetros de evaluaciones
- Gestión de estadísticas

**Usuario evaluador-evaluado:** evaluador se asume este rol cuando el usuario revista como líder en un área administrativa cuyo dependiente, por su nivel jerárquico, están incluidos en una evaluación activa, entre sus funciones están: definición de objetivos, evaluación de sus subordinados directos e indirectos. El evaluado, este rol se asume cuando el usuario revista en una unidad de gestión administrativa afectada por una evaluación activa; entre sus funciones está, la validación de su evaluación, una vez que fue completada por su evaluador. Se puede tener acceso a consultas e informes de sus propias evaluaciones, e incluso en la misma evaluación, una persona puede operar con los dos roles según corresponda.

## Altas de evaluaciones

**Gráfico 11.** Altas de evaluaciones para el desempeño laboral.

**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

Las evaluaciones deben estar reguladas por tres períodos que habilitan el acceso a los usuarios: definición de objetivos, evaluaciones, validaciones y cierre.

En la pantalla de altas se eligen los componentes que integrarán la evaluación y los niveles jerárquicos alcanzados.

## Competencias y conductas

### Competencias

Nº	Nombre	Activa
1	Integración y comunicación	<input type="radio"/>
2	Orientación al cumplimiento de objetivos: planificación, priorización, anticipación.	<input type="radio"/>
3	Orientación al cliente interno y externo	<input type="radio"/>
4	Compromiso con el rol e identificación con la institución u organización	<input type="radio"/>
5	Comunicación asertiva, empatía, fluencia.	<input type="radio"/>
6	Mejora continua	<input type="radio"/>

## Conductas

Nº	Nombre	Competencia asociada	Activa
1	Formula la colaboración en toda la institución u organización.	Trabajo en equipo	<input type="radio"/>
2	Promueve el intercambio entre unidades, procesos de gestión	Trabajo en equipo	<input type="radio"/>
3	Plantea objetivos de grupo a los colaboradores	Trabajo en equipo	<input type="radio"/>
4	Es ejemplo de colaboración y cooperación	Trabajo en equipo	<input type="radio"/>
5	Diseña métodos de trabajo que determinen metas y prioridades para todos los colaboradores.	Orientación al cumplimiento de objetivos; planificación, priorización, anticipación.	<input type="radio"/>
6	Tiene capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación	Orientación al cumplimiento de objetivos; planificación, priorización, anticipación.	<input type="radio"/>
7	Tiene capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización	Orientación al cumplimiento de objetivos; planificación, priorización, anticipación.	<input type="radio"/>
8	Identifica comprende y satisface con eficiencia las necesidades de clientes actuales y potenciales.	Orientación al cliente interno y externo	<input type="radio"/>
9	Se asegura de conocer las expectativas del usuario	Orientación al cliente interno y externo	<input type="radio"/>
10	Realiza seguimientos sobre las necesidades del usuario. Es servicial en los momentos críticos	Orientación al cliente interno y externo	<input type="radio"/>

**Gráfico 12.** Competencias y conductas para el desempeño laboral.

**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

Las competencias y conductas asociadas constituyen tablas abiertas que posibilitan incorporar nuevos elementos.

## Parámetros de gestión de evaluaciones

En esta pantalla se configuran diversos parámetros de gestión

Número mínimo de objetivos:	<input type="text" value="1"/>
Número máximo de objetivos:	<input type="text" value="4"/>
Días de vigencia clave de acceso:	<input type="text" value="90"/>
Alertas automáticas por correo electrónico:	<input checked="" type="radio"/> Activadas <input type="radio"/> Desactivadas

Alertas automáticas <span style="float: right;">?</span>		
Inicio periodo de definición de objetivos:	<input checked="" type="radio"/> Activada <input type="radio"/> Desactivada	Días de anticipación: <input type="text" value="1"/>
Fin periodo de definición de objetivos:	<input checked="" type="radio"/> Activada <input type="radio"/> Desactivada	Días de anticipación: <input type="text" value="1"/>
Inicio periodo de evaluaciones:	<input checked="" type="radio"/> Activada <input type="radio"/> Desactivada	Días de anticipación: <input type="text" value="1"/>
Fin periodo de evaluaciones:	<input checked="" type="radio"/> Activada <input type="radio"/> Desactivada	Días de anticipación: <input type="text" value="3"/>
Inicio periodo de cierre y validación:	<input checked="" type="radio"/> Activada <input type="radio"/> Desactivada	Días de anticipación: <input type="text" value="1"/>
Fin periodo de cierre y validación:	<input checked="" type="radio"/> Activada <input type="radio"/> Desactivada	Días de anticipación: <input type="text" value="1"/>

Posición desactivados: no se producirán ninguna alerta.

Alertas activados: se pueden configurar en forma independiente ofertas para los tres periodos que controlan las evaluaciones.

Si, la alerta de un periodo es activada, se puede programar para que envía correos electrónicos al usuario afectado.

Hay una alerta prevista para el principio y otra parte para el fin del periodo.

Si se establecen días de anticipación, la alerta se producirá con los días de anticipación indicados, uno por día, hasta el principio o fin el periodo.

En caso contrario, se efectuará el mismo día de inicio de inicio o fin de periodo según corresponda.

**Gráfico 13.** Parámetros de gestión de evaluaciones.

**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)  
**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).



## Integrantes de evaluaciones

El sistema admite actualizar los integrantes de las evaluaciones y los usuarios administrativos con sus correspondientes permisos de acceso.

Operadores administrativos				
Nº	Nombre	Email	Teléfono	Celular
1				
2				
3				
4				
5				

Operadores de evaluaciones				
Nº	Nombre	Email	Teléfono	Celular
1				

Administrador				
Nº	Nombre	Email	Teléfono	Celular
1				

Coordinador				
Nº	Nombre	Email	Teléfono	Celular
1				

Analista				
Nº	Nombre	Email	Teléfono	Celular
1				

Jefe				
Nº	Nombre	Email	Teléfono	Celular
1				

Gráfico 14. Integrantes de evaluaciones.

Fuente. (América. RH Business Solutions, 2019)

Investigado por. Altamirano, Andrés (2020).

## Modificación de operadores

Modificaciones operadores del sistema	
Apellido y nombre:	<input type="text"/>
Sexo:	<input checked="" type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Número de DNI:	<input type="text"/>
Email:	<input type="text"/>
Teléfono:	<input type="text"/>
Celular:	<input type="text"/>
Área administrativa:	<input type="text"/>
Cambio de clave:	//
Condición:	<input checked="" type="radio"/> Operador de evaluaciones <input type="radio"/> Operador administrativo
Activo para evaluaciones:	<input checked="" type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No
Baja en nómina de personal:	<input type="radio"/> Sí <input checked="" type="radio"/> No
Nombre de usuario:	<input type="text"/>
Nueva clave de acceso:	<input type="text"/>
Reingreso de clave de acceso:	<input type="text"/>
Permisos de acceso	
<input checked="" type="checkbox"/>	Evaluaciones
<input type="checkbox"/>	Informe acordado de evaluaciones
<input type="checkbox"/>	Informes de evaluaciones
<input checked="" type="checkbox"/>	Maná de Evaluaciones

Gráfico 15. Modificación de operadores.

Fuente. (América. RH Business Solutions, 2019)

Investigado por. Altamirano, Andrés (2020).

- Como datos obligatorios se requieren número de documento y correo electrónico.
- La pertenencia a un área administrativa lo habilita a participar de las evaluaciones.
- Si el usuario se clasifica como operador administrativo, tendrá acceso a las funciones de supervisión habilitadas por sus permisos de acceso.
- Un operador administrativo estará también habilitado a participar de las evaluaciones, según su pertenencia a un área administrativa.

## Área administrativa

El Líder del área, unidad o proceso de gestión es el usuario que asumirá el rol de evaluador. Los usuarios integrantes de su área, unidad o proceso de gestión serán quienes actúen como evaluados, cuando el nivel jerárquico del pareo en cuestión esté incluida en una evaluación activa.

**Gráfico 16.** Área administrativa.

**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

## Definición de objetivos

- Enumere los objetivos que el evaluado deberá alcanzar o contribuirá dentro de su equipo de trabajo en el próximo período.
- Asígnele un porcentaje de importancia a cada uno de ellos, parámetros en los cuales se basará su evaluación y resultados esperados, y señale con qué indicador se validará el cumplimiento.
- La descripción del objetivo, los indicadores de medición y el porcentaje de ponderación son obligatorios.

Nº	Nombre	Área	Objetivos definidos	Estado
1			<input type="checkbox"/>	
2			<input type="checkbox"/>	
3			<input type="checkbox"/>	
4			<input type="checkbox"/>	

Persona evaluada: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

**Nuevo objetivo**

Descripción:	<input type="text"/>	
Indicadores medición:	<input type="text"/>	
Objetivo:	<input type="text"/>	
Mínimo:	<input type="text"/>	
Máximo:	<input type="text"/>	
Ponderación (%):	<input type="text"/>	

*Gráfico 17. Definición de objetivos.*

**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

## Evaluaciones-objetivos

Evaluación:

Definición de objetivos:

Evaluaciones:

Evaluador:

Área:

Persona evaluada:  Área:

**Calificación del cumplimiento de objetivos**

Objetivo a evaluar	Comentario	% de ponderación	Cumplimiento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Actualizar

Porcentaje de cumplimiento: N°

Gráfico 18. Evaluaciones - objetivos.

Fuente. (América. RH Business Solutions, 2019)

Investigado por. Altamirano, Andrés (2020).

## Evaluaciones-competencias

Evaluación:

Definición de objetivos:

Evaluaciones:

Evaluador:

Área:

Persona evaluada:  Área:

1 - No alcanzó las expectativas  
2 - Alcanzó algunas expectativas  
3 - Alcanzó las expectativas  
4 - Excedió las expectativas  
5 - Excedió ampliamente las expectativas  
N - Sin información suficiente para calificar

**Calificación de las competencias del empleado**

Competencia	Conductas a evaluar	Puntaje	Notas privadas
Trabajo en equipo	Fomenta la colaboración en toda la empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Promueve el intercambio entre áreas y pares	<input type="text"/>	
	Prioriza los objetivos de grupo a los personales	<input type="text"/>	
	Es ejemplo de colaboración y cooperación	<input type="text"/>	
Orientación al cumplimiento de objetivos: Planificación, priorización, anticipación	Diseña métodos de trabajo que permitan determinar metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Tiene capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos, y poder de ese modo aplicar las medidas correctivas necesarias.	<input type="text"/>	
	Tiene capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.	<input type="text"/>	
Orientación al cliente interno y externo	Identifica, comprende y satisface con eficiencia las necesidades de clientes actuales y potenciales.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Gráfico 19. Evaluaciones - competencias.

Fuente. (América. RH Business Solutions, 2019)

Investigado por. Altamirano, Andrés (2020).

## Evaluaciones-Otros conceptos

**Fortalezas**

Enumera las fortalezas que posee el empleado para el cumplimiento de los objetivos en su trabajo:

**Áreas a mejorar para cumplimiento de objetivos propuestos para el periodo:**

¿Qué debería desarrollar para mejorar su eficacia profesional?

¿Qué acciones deberá realizar para mejorar las cualidades?

**Capacitación**

Cursos de entrenamiento y capacitación sugeridos para el año:

**Plan de desarrollo**

Indicar actividades de desarrollo para ser tratadas en el próximo periodo de evaluación, teniendo en cuenta las fortalezas y áreas a mejorar identificadas:

**Consideraciones personales**

**Puntualidad:**

**Frecuencia:**

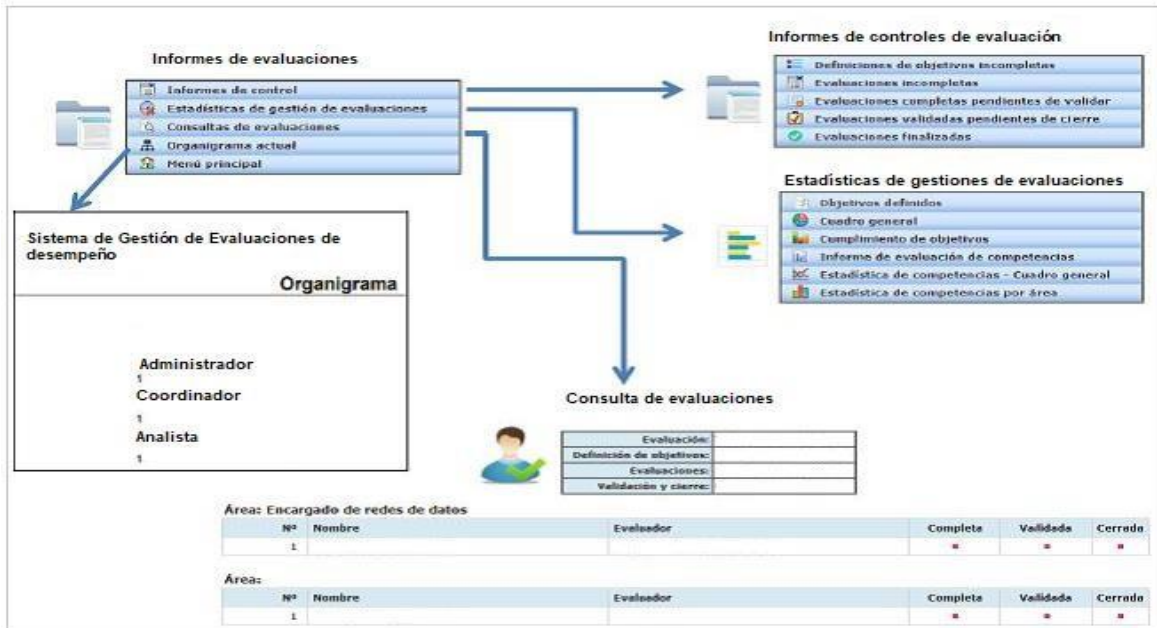
**Disciplina:**

**Comentarios:**

**Notas privadas:**

**Gráfico 20.** Evaluaciones – otros conceptos.  
**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)  
**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

## Informes de control de gestión de desempeño



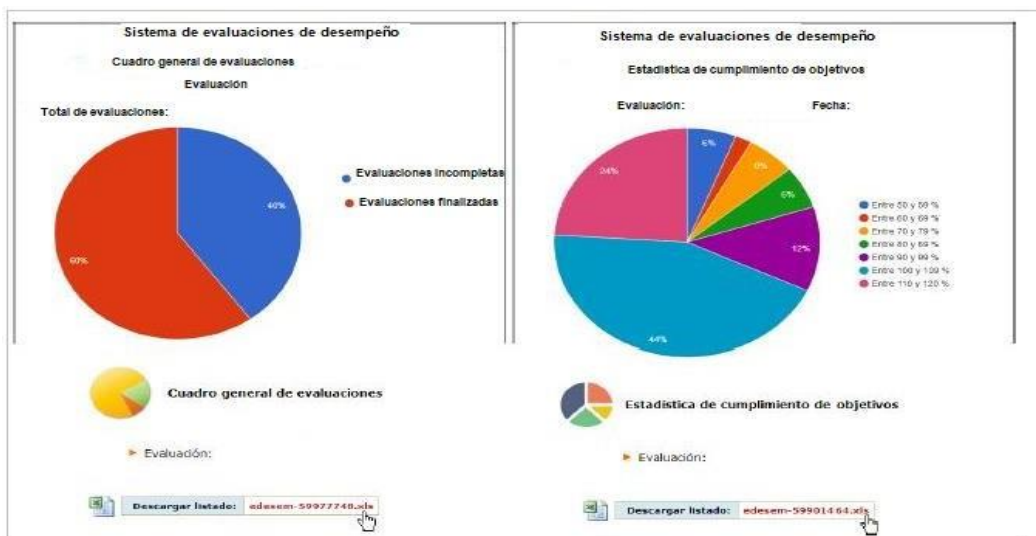
**Gráfico 21.** Informes de control de gestión de desempeño.  
**Fuente.** (América. RH Business Solutions, 2019)  
**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

## Informes de control



**Gráfico 22. Informes de control.**  
 Fuente. (América. RH Business Solutions, 2019)  
 Investigado por. Altamirano, Andrés (2020).

## Estadísticas



**Gráfico 23. Estadísticas.**  
 Fuente. (América. RH Business Solutions, 2019)  
 Investigado por. Altamirano, Andrés (2020).

## Personal administrativo

Los administrativos son profesionales fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Dentro de esta categoría encontramos técnicos administrativos y auxiliares administrativos, profesionales con formación y tareas diferentes pero que responden a un perfil polivalente relacionado con la gestión de todo tipo de recursos.

El personal administrativo es indispensable para las organizaciones y es una profesión con mucho futuro laboral, especialmente si su formación se complementa con conocimientos de ofimática, idiomas o gestión de redes sociales.

Las funciones y tareas del personal administrativo de una institución u organización son muy variadas, entre las más importantes son:

- **Redactar, archivar y revisar todo tipo de documentos**, especialmente recibos, albaranes, reportes y hojas de cálculo.
- **Recopilar información** con el objetivo de estudiar datos, extraer conclusiones y generar los informes correspondientes.
- **Actualizar y mantener al día los procedimientos**, las guías y los manuales corporativos existentes, así como las bases de datos y las listas de contactos.
- **Realizar gestiones asociadas a la compra y a la venta** de productos y servicios.
- **Gestionar la comunicación de la empresa** tanto a nivel interno como con proveedores y clientes.
- **Coordinar los servicios de mensajería** y la logística de la empresa y las entregas y salidas de productos.
- **Gestionar el calendario administrativo** (para gestiones como presentación de impuestos trimestrales y anuales, entre otros.).
- **Tramitar gestiones** de carácter administrativo que repercuten en el personal de la empresa (contratos, nóminas, retenciones) en función de la normativa vigente y de la política interna de la organización.
- **Prestar apoyo especial al departamento de Recursos Humanos** para la realización de las gestiones administrativas relacionadas con el personal y descritas anteriormente.
- **Desarrollar y supervisar registros** y archivos de contabilidad (Benitez, 2019).

- **Supervisar gestiones relacionadas con las cuentas de la empresa**, la tesorería, los proyectos de inversión, etc.
- **Gestionar y tramitar documentos** de la administración pública de manera telemática y/o presencial (permisos y licencias, impuestos, presentación de documentos oficiales, solicitud de certificados, etc.).
- **Informar y atender a clientes** para ofrecerles información sobre servicios de la empresa, funcionamiento de esta, etc.
- **Ayudar a otros departamentos** para el desarrollo de informes, presentaciones, entre otros (Benitez, 2019).

### ¿Qué tipos de personal administrativo buscan las instituciones u organizaciones?

Los gerentes de las instituciones u organizaciones con excelencia que prestan servicio, atención de calidad, buscan talento humano innovador que tengan perfil profesional, y posean conocimiento de cómo procesar y ejecutar acciones para la transformación digital en así todos sus procesos, usando herramientas informáticas y profesionales muy específicas. Además, y al igual que ocurre en otros sectores, la especialización se ha convertido una realidad para estos profesionales con el objetivo de garantizar la productividad y la mayor rentabilidad en cada departamento o empresa. Así, en áreas muy concretas como Recursos Humanos, facturación o marketing, el personal administrativo, independientemente de su categoría, debe poseer ciertos conocimientos o actitudes específicas. Por ejemplo, el administrativo que ocupa el puesto de “Office Manager”, dependiente del director financiero de la empresa, asumirá responsabilidades relacionadas con la organización y funcionamiento de la oficina como trato con proveedores o clientes o preparación de presupuestos. En este caso, un requisito para estos profesionales puede ser saber idiomas y manejo elevado de herramientas específicas de contabilidad.

Algo parecido ocurre con los asistentes de contabilidad, que son administrativos que cumplen un rol técnico dentro del departamento contable de una compañía. En el caso de administrativos de un departamento concreto, su trabajo puede ir desde la recepción de llamadas al control de la agenda pasando por la gestión de archivo, la recepción y atención al cliente o la actualización de las bases de datos.



## **Cualidades del personal administrativo**

Algunas de las cualidades que las empresas buscan en un perfil administrativo son:

**Capacidad de organización:** los administrativos y auxiliares administrativos pueden realizar tareas de todo tipo, por lo que es imprescindible que sean organizados y tengan una capacidad de concentración alta.

**Capacidad de adaptación:** el puesto de trabajo de administrativo exige flexibilidad porque muchas veces implica apoyar a diferentes áreas de trabajo. La capacidad de adaptación y el asertividad se valoran muy positivamente y le ayudarán a desarrollar su trabajo con garantías.

**Capacidad de trabajar en equipo:** en los puestos administrativos es esencial el trabajo en equipo. Las habilidades comunicativas con superiores, compañeros, proveedores, clientes, entidades bancarias y organismos públicos también son muy bien valoradas en estos profesionales.

**Otras aptitudes y conocimientos:** que las empresas pueden tener en cuenta para contratar un administrativo son:

- Conocimientos sobre finanzas.
- Proactividad.
- Dinamismo.
- Predisposición.
- Capacidad de negociación.
- Confiabilidad.
- Profesionalidad en el manejo de la información.
- Experiencia.
- Conocimiento de idiomas.
- Capacidad de síntesis.
- Ser organizado y metódico (Benitez, 2019).

El personal administrativo encaja en todo tipo de sectores, por eso se trata de un perfil profesional muy demandado por empresas, instituciones u organizaciones de todo tipo y tamaño, retomando la historia, la gestión del Talento Humano surge en el ámbito empresarial en la década del 70 del siglo XX y desde entonces ha evolucionado insertándose en los diferentes niveles de las organizaciones: estratégico, táctico, y operativo. Por eso es necesario manejar la eficacia en la gestión del talento, ya que es imprescindible para el éxito de las organizaciones en cada uno de sus procesos para integrar, organizar recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas.

#### **4.5. Metodología**

La actual investigación es de tipo transversal, correlacional causal. Es transversal porque se recolectó la información en un solo momento, en un tiempo único. Es correlacional causal porque se dirigió a la comprobación de las hipótesis y sus causales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El nivel de investigación es explicativo porque “parte de descripciones exhaustivas de una cierta realidad bajo un estudio y por la necesidad de conocer porqué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo escrito” (INEGI, 2015), igualmente el mismo autor sostiene que su “fin primordial es establecer las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar hechos o realidades que operan en instituciones u organizaciones en la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Esta investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se ejecutan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Este proyecto de titulación es de enfoque mixto. “En esta clasificación se agrupa a aquellas investigaciones académicas, el tema a investigar y el objeto de estudio para el desarrollo con los dos enfoques: el cualitativo y cuantitativo (Muñoz, 2015).

## 4.5.1 Población y muestra

### Población

La población está representada por 30 administradores del servicio público del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo, los cuales están divididos de la siguiente forma:

**Tabla 4. Población de estudio**

PERSONAL ADMINISTRATIVO DIRECCION DISTRITAL CEVALLOS A TISALEO								
RÉGIMEN LABORAL	ESCALA OCUPACIONAL	TIPO IDENTIFICADORA	NÚMERO DE IDENTIFICADORA	NOMBRES	PROVINCIA	CANTÓN	DENOMINACIÓN PUESTO	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 7	CÉDULA	180228 8223	ESCOBAR BERMUDEZ JANETH ASUSENA	TUNGURAHU	QUERO	ADMINISTRADOR (A) DEL CIRCUITO EDUCATIVO	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 5	CÉDULA	180432 9470	VELASTEGUI IZURIETA CRISTINA MARIBEL	TUNGURAHU	QUERO	COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE CONSEJERIA ESTUDIANTIL	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180272 2817	FRANCO PEREZ ERIKA DE LAS MERCEDES	TUNGURAHU	QUERO	ADMINISTRADOR/A DEL CIRCUITO EDUCATIVO	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180171 8691	ESCOBAR ESCOBAR ELVIA GEORGINA	TUNGURAHU	QUERO	SERVIDOR PUBLICO 3	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180141 6528	SALINAS SALINAS MARIA GERMANIA	TUNGURAHU	QUERO	SERVIDOR PUBLICO 3	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180433 4249	PICO FIALLOS CELIA LUCIA	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DEL DEPARTAMENTO DE CONSEJERIA ESTUDIANTIL 2	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	020233 3290	BALLESTEROS LARA VALERIA PAULINA	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DEL DEPARTAMENTO DE CONSEJERIA ESTUDIANTIL 2	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180195 8479	PEREZ SALINAS MARIA ELENA	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DISTRITAL DE APOYO, SEGUIMIENTO Y REGULACION	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 7	CÉDULA	180319 9395	ZAMORA ACOSTA TATIANA EULALIA	TUNGURAHU	QUERO	ADMINISTRADOR (A) DEL CIRCUITO EDUCATIVO	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 5	CÉDULA	180228 5484	LOPEZ NUÑEZ MARTHA CECILIA	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DISTRITAL DE APOYO, SEGUIMIENTO Y REGULACION	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 1	CÉDULA	180143 8324	MEJIA FREIRE MARIA DEL CARMEN	TUNGURAHU	QUERO	BIBLIOTECARIA	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 2	CÉDULA	180221 0250	ROBALINO ROBALINO MARIA CARMENCITA	TUNGURAHU	QUERO	ADMINISTRADOR (A) DEL CIRCUITO EDUCATIVO	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 1				TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DISTRITAL DE TALENTO HUMANO	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 1	CÉDULA	180216 4168	CARRANZA PAZMIÑO EDITH ARACELLY	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DISTRITAL DE TALENTO HUMANO	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	CÉDULA	180204 4501	SEVILLA QUISIMALIN LIBIA DEL CONSUELO	TUNGURAHU	QUERO	SECRETARIA	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 7	CÉDULA	180320 3254	CONSTANTE DIAZ MONICA DEL ROCIO	TUNGURAHU	QUERO	ADMINISTRADOR (A) DEL CIRCUITO EDUCATIVO	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	CÉDULA	180250 7093	AMAN SANCHEZ PATRICIA GEOCONDA	TUNGURAHU	QUERO	SECRETARIA	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 2	CÉDULA	180222 9441	ESCOBAR VINUEZA CECILIA DE LAS MERCEDES	TUNGURAHU	QUERO	ADMINISTRADOR (A) DEL CIRCUITO EDUCATIVO	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 2	CÉDULA	180160 3802	SANCHEZ SANCHEZ ROSA MARIA	TUNGURAHU	QUERO	BIBLIOTECARIA	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO DE SERVICIOS 1				TUNGURAHU	CEVALLOS	ANALISTA	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	NIVEL JERARQUICO SUPERIOR 2 DEC. 601	CÉDULA	180304 0433	ROSERO VILLALVA CARLOS HOMERO	TUNGURAHU	QUERO	DIRECTOR(A) DISTRITAL 2	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180395 5119	CONSTANTE GUERRERO GIOVANNI ISMAEL	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DEL DEPARTAMENTO DE CONSEJERIA ESTUDIANTIL 2	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 5	CÉDULA	180429 0730	BARRERA QUEVEDO MAYRA TATIANA	TUNGURAHU	QUERO	COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE CONSEJERIA ESTUDIANTIL	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180311 2315	TORRES CARRASCO CECILIA ELIZABETH	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DISTRITAL DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACION	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180397 7774	SALAZAR NUÑEZ MARGARITA DEL CARMEN	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DISTRITAL DE GESTION DE RIESGOS	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180443 2993	LOPEZ SANTAMARIA NATALIA MARIA	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DE LA UNIDAD DE APOYO A LA INCLUSION 1- UDAI	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 5	CÉDULA	180381 7772	MARTINEZ FREIRE SILVIA GABRIELA	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DE LA UNIDAD DE APOYO A LA INCLUSION 2- UDAI	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180424 5288	CACERES PRADO LOURDES SILVANA	TUNGURAHU	QUERO	ANALISTA DE LA UNIDAD DE APOYO A LA INCLUSION 1- UDAI	
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 5	CÉDULA	180394 5342	ALTAMIRANO ZANIPATIN ANDRES SEBASTIAN	TUNGURAHU	QUERO	JEFE DISTRITAL DE TALENTO HUMANO	

1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 5	CÉDULA	180227 2136	VILLACIS PAREDES EDWIN ROLANDO	TUNGUR AHU	QUERO	ANALISTA DISTRITAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 5	CÉDULA	180400 8843	CLAVIJO RODRIGUEZ ENMA ALEJANDRA	TUNGUR AHU	QUERO	JEFE DISTRITAL DE ASESORIA JURIDICA
1-SERVICIO CIVIL PUBLICO (LOSEP)	SERVIDOR PUBLICO 3	CÉDULA	180396 4004	CISNEROS TAMAYO DIANA DEL PILAR	TUNGUR AHU	QUERO	ANALISTA DISTRITAL DE APOYO, SEGUIMIENTO Y REGULACION

**Fuente.** (Distrito 18D06 Cevallos -Tisaleo, 2020)  
**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020)

## Muestra

Por contar con una población de 30 colaboradores del servicio público administrativo, y es una población finita, para el estudio no se realiza el cálculo del muestreo.

### 4.5.2 Técnicas de recolección

La técnica utilizada es la encuesta, con su instrumento el cuestionario, que al compilar la información se consiguió la medición de ambas variables, las cuales son: la gestión talento humano y el desempeño laboral.

### Validación del cuestionario

Se aplicó el test de KMO para la validación del cuestionario, seguidamente se observó en la tabla el valor de 0.704 y una significación de 0.000. Por lo tanto el cuestionario se consideró válido.

**Tabla 5.** Prueba de KMO y Bartlett

Prueba KMO y Bartlett		
Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,704
	Aprox. Chi-cuadrado	89,3
		61
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	37
	Sig.	,000

**Realizado por.** Altamirano, Andrés (2020).

### Confiabilidad del cuestionario

En el análisis de la confiabilidad se busca que los resultados de un cuestionario concuerden con los resultados del mismo cuestionario en otra ocasión. Si esto ocurre se puede decir que existe un alto grado de confiabilidad. Por eso, para tener confianza en una prueba se debe establecer, la confiabilidad de la misma en tal sentido el estadístico de confiabilidad operado en la presente investigación fue Alpha de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.849, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se considera confiable; esto si se toma en cuenta que los instrumentos altamente confiables, es aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80, lo que hace que la encuesta sea confiable.

**Tabla 6.** Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	38

**Realizado por.** Altamirano, Andrés (2020).

### **4.5.3 Técnicas para el procesamiento de la información**

Se efectuó mediante el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias, a la vez se manejó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

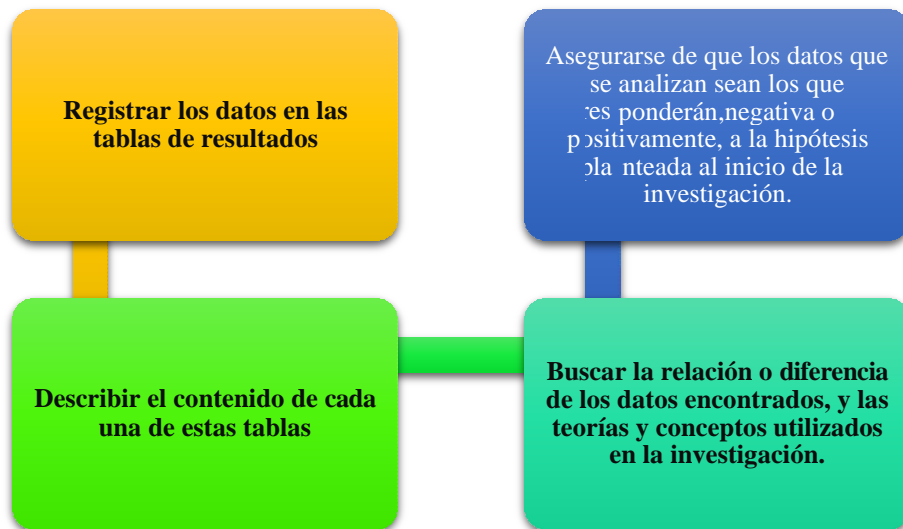
El software que se utilizó es el Statical Package for the Social Sciences-SPSS versión N°24. Los resultados son presentados en tablas y gráficos.

## **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 Análisis de resultados**

En la metodología de la investigación el análisis de los datos sitúa al fenómeno estudiado dentro del marco de conceptos que se relaciona; esto es preciso ya que mientras más amplio sea el conocimiento que se sitúa sobre el tema, es más simple encontrar la explicación de dicho fenómeno.

El análisis consiste básicamente en dar respuesta a los objetivos o hipótesis planteadas a partir de las mediciones efectuadas y los datos resultantes. Para plantear el análisis es conveniente plantear un plan o lo que se conoce como un plan de explotación de datos (encuestas). En él se suele detallar de manera flexible cómo vamos a proceder al enfrentarnos a los datos, cuáles serán las principales líneas de análisis, que orden vamos a seguir, y que tipo de pruebas o técnicas de análisis aplicaremos sobre los datos. Del análisis e interpretación de los resultados, tanto el marco teórico como el conceptual adquieren gran importancia y la hipótesis se presentará en esta parte de la investigación. Para la fase de análisis de resultados, por lo que, es necesario llevar a cabo lo siguiente:



**Gráfico 24.** Descripción del análisis de resultados.

**Fuente.**

**Investigado por.** Altamirano, Andrés (2020).

El último punto se refiere a que los resultados de la investigación pueden ser favorables, es decir que la hipótesis sea confirmada, pero también puede ser desfavorable, aunque no significa que no sean válidas. Para conseguir una imagen concreta sobre cómo se relaciona los datos obtenidos, a continuación se detalla a los siguientes.

## A. Datos generales

**Pregunta 1.** Marque con un X donde corresponde.

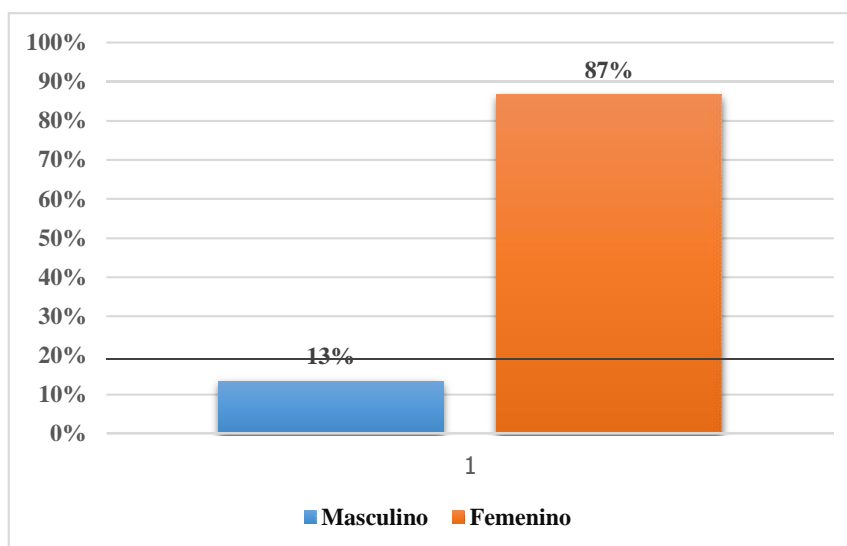
### a. Género

**Tabla 7.** *Género personal administrativo en el Distrito 18D06-Cevallos-Tisaleo*

ALTERNATIVA	FRECUENC	PORCENTA
	IA	JE
Masculino	4	13%
Femenino	26	87%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Encuestas

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)



**Gráfico 25.** *Género del personal administrativo*

**Fuente.** Tabla 7. Pregunta 1. Género a.

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

## Análisis e interpretación

Se observa en la Tabla 7 que el 13% de los encuestados son del género masculino mientras que el 87% son de género femenino.



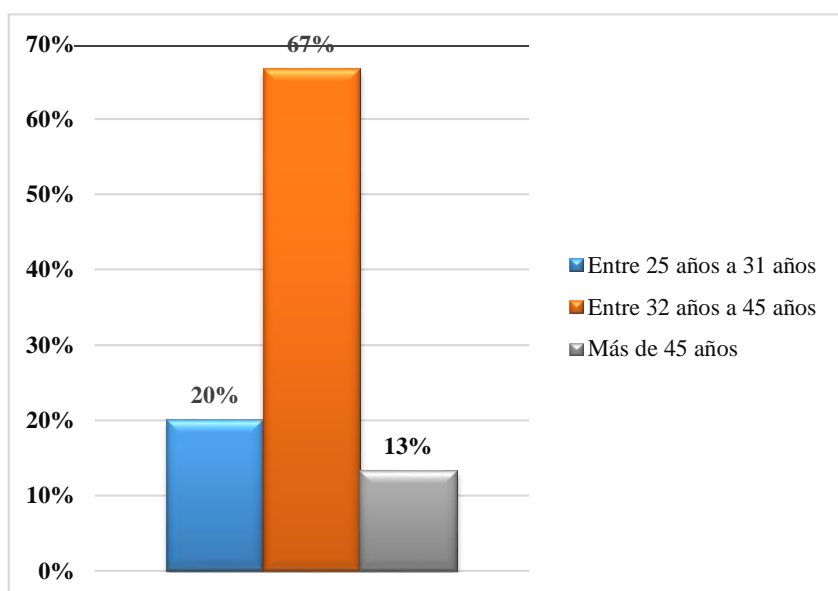
## b. Edad

**Tabla 8.** Edad del personal asistencial en el Distrito 18D06-Cevallos-Tisaleo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 25 años a 31 años	6	20%
Entre 32 años a 45 años	20	67%
Más de 45 años	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente. Encuestas

Elaborado por: Altamirano, Andrés (2020)



**Gráfico 26.** Edad del personal administrativo

Fuente. Tabla 8. Pregunta 1. Edad b.

Elaborado por: Altamirano, Andrés (2020)

## Análisis interpretación

Del personal de servicio público del Distrito 18D06 Cevallos-Tisaleo, se aprecia que el 20% se encuentra en una edad entre 25 y 31 años, el 67% están entre los 32 a 45 años, mientras que el 13% tiene más de 45 años.

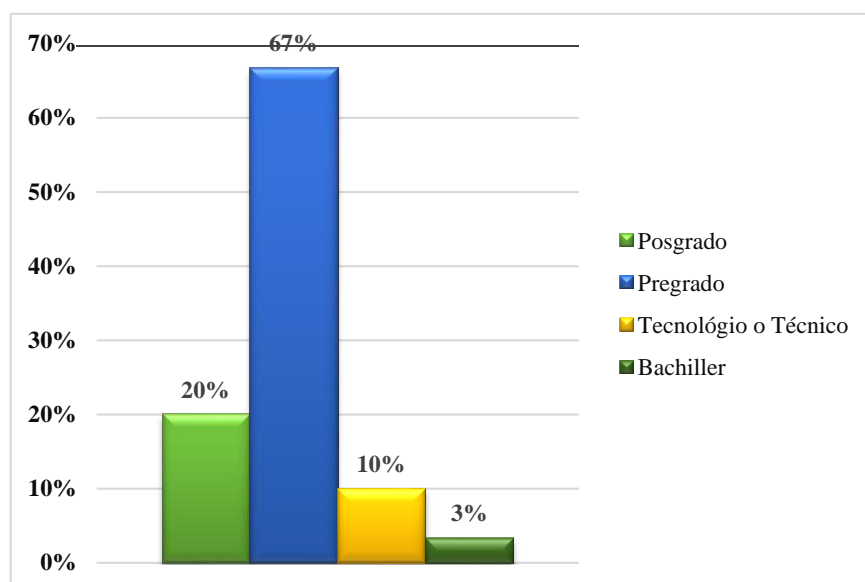
c. ¿Cuál es el grado académico más alto que tiene el colaborador en el Distrito D06?

**Tabla 9.** Grado académico del personal en el Distrito 18D06-Cevallos-Tisaleo

ALTERNATIVA	FRECUENC IA	PORCENTA JE
Posgrado	6	20%
Pregrado	20	67%
Tecnológico o Técnico	3	10%
Bachiller	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Encuestas

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)



**Gráfico 27.** Grado académico del personal

**Fuente.** Tabla 9. Pregunta 1. Grado académico (c.

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

### Análisis e interpretación

De la población encuestada el 67% los colaboradores tienen un nivel académico de pregrado (licenciaturas e ingenierías), el 10% posee un nivel tecnológico o técnico, el 20% señalan que poseen posgrado mientras que el 3% son bachilleres.

## B. Resultado descriptivo de la variable “Gestión del Talento Humano”

Tabla 10. Dimensión: conocimiento

ITEM	S		A veces		NO	
	Frec.	%	Fr ec.	%	Fr ec.	%
1. ¿El distrito fortalece tus conocimientos técnicos y administrativos?	5	17%	25	83%	0	0%
2. ¿Los líderes de cada unidad y proceso de gestión le dan oportunidad todos los días de adquirir una nueva visión atención-servicio-participación al usuario?	11	37%	15	50%	4	13%
3. ¿El administrador distrital se preocupa por cada uno de los colaboradores que aprenda continuamente?	10	33%	14	47%	6	20%
4. ¿Considera que el administrativo y coordinador distrital se preocupan por ampliar sus conocimientos en temas relacionados a las funciones que cumple usted, y en cada unidad y proceso de gestión?	10	33%	16	53%	4	13%
5. ¿El líder administrativo incentiva que comparta su conocimiento con los demás colaboradores?	13	43%	11	37%	6	20%

Fuente. Encuesta.

Elaborado por: Altamirano, Andrés (2020)

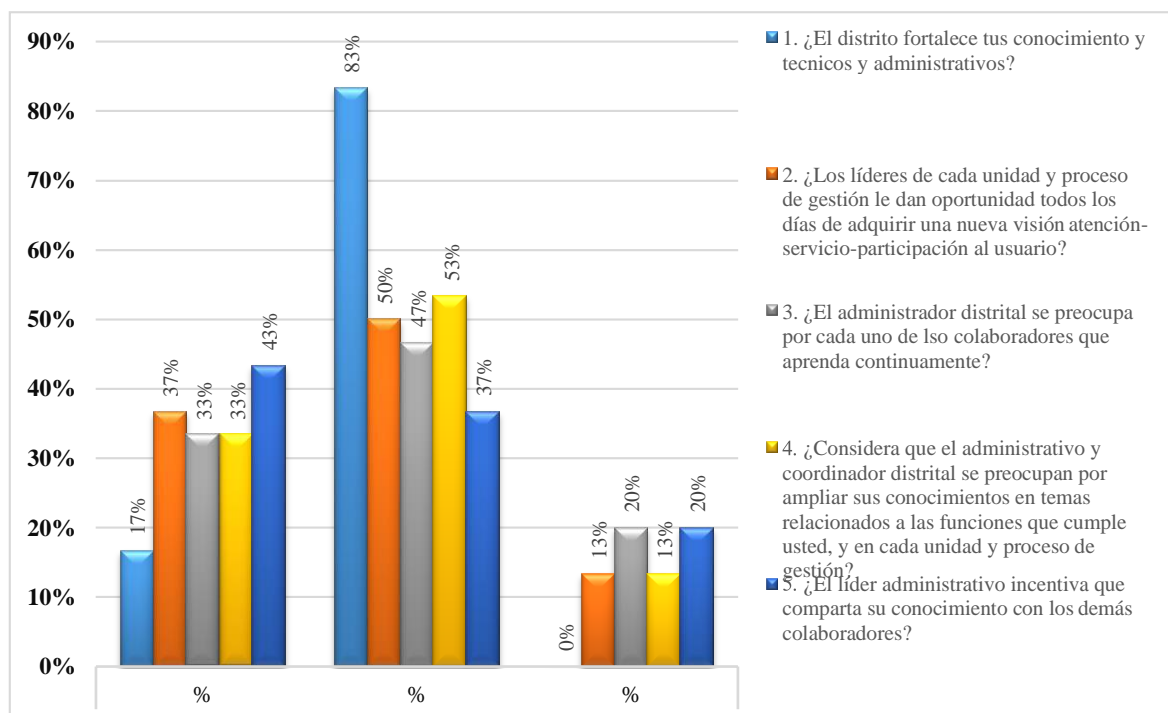


Gráfico 28. Dimensión: Conocimiento

Fuente. Encuesta

Elaborado por: Altamirano, Andrés (2020)

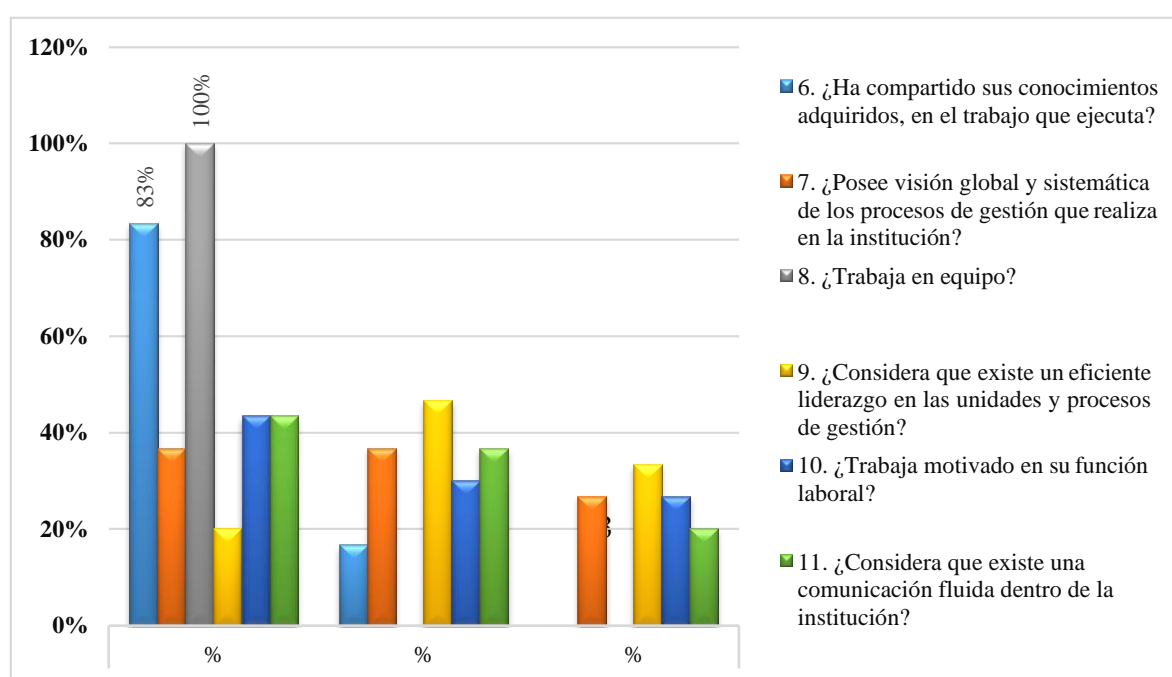
De las encuestas realizadas se puede apreciar que el 20% de la población encuestada señala que el administrador distrital no se preocupa por el aprendizaje individual y continuo de sus colaboradores, con el mismo comportamiento indican que no incentivan a que compartan su conocimiento con los demás trabajadores. El 13% mencionan que los líderes de cada unidad no dan oportunidad todos los días a adquirir una visión de atención, servicio y participación de cada usuario. A su vez los encuestados consideran que el administrador no se preocupa por ampliar sus conocimientos en temas relacionados a sus funciones.

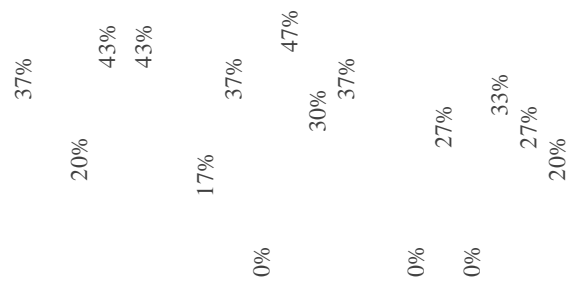
**Tabla 11.** Dimensión: Habilidad

ITE M	SI		A veces		NO	
	Frec.	%	Fr ec.	%	Fr ec.	%
6. ¿Ha compartido sus conocimientos adquiridos, en el trabajo que ejecuta?	25	83 %	5	1 7 %	0	0 %
7. ¿Posee visión global y sistemática de los procesos de gestión que realiza en la institución?	11	37 %	11	3 7 %	8	27 %
8. ¿Trabaja en equipo?	30	10 0 %	0	0 %	0	0 %
9. ¿Considera que existe un eficiente liderazgo en las unidades y procesos de gestión?	6	20 %	14	4 7 %	10	33 %
10. ¿Trabaja motivado en su función laboral?	13	43 %	9	3 0 %	8	27 %
11. ¿Considera que existe una comunicación fluida dentro de la institución?	13	43 %	11	3 7 %	6	20 %

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)





**Gráfico 29.** Dimensión: *Habilidad*

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

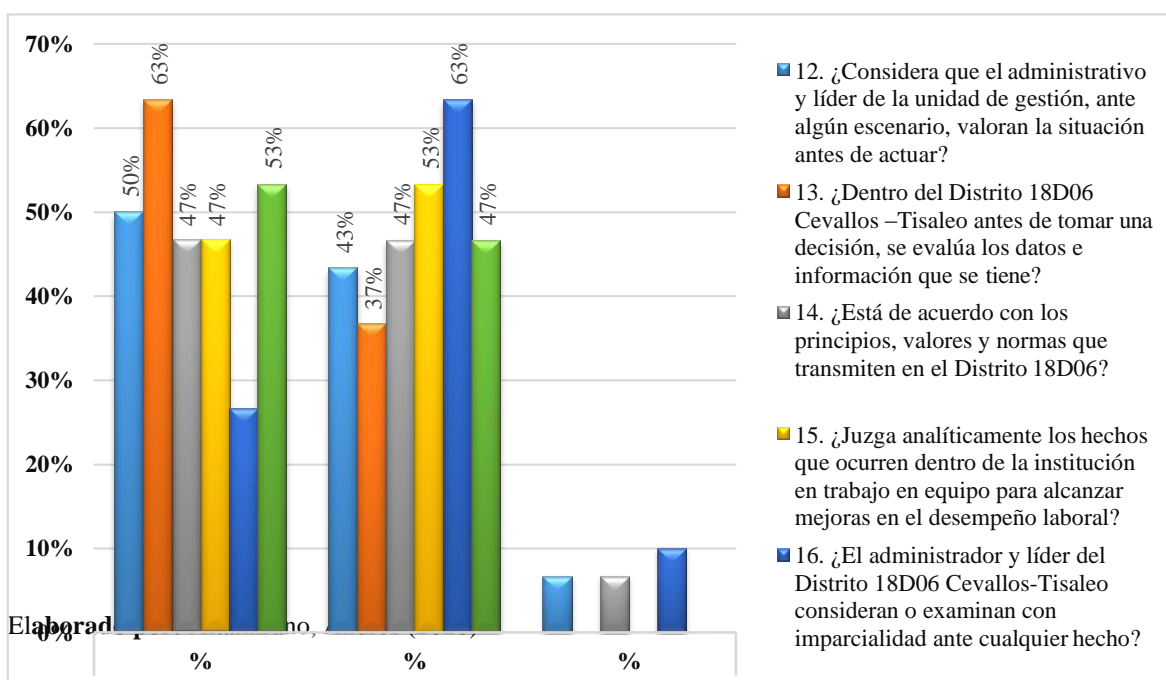
De las encuestas realizadas el 33% consideran que no existe un eficiente liderazgo en las unidades y procesos de gestión, el 27% señalan que no poseen una visión global y sistemática de los procesos de gestión que realiza el distrito, con el mismo comportamiento indican que no trabajan motivado en su función laboral mientras que el 20% mencionan que no existe una comunicación fluida dentro de la institución.

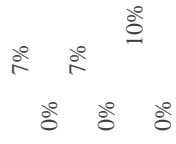
**Tabla 12. Dimensión: Juicio**

ITEM	SÍ		A veces		NO	
	Frec	%	Fr ec.	%	Fr ec.	%
12. ¿Considera que el administrativo y líder de la unidad de gestión, ante algún escenario, valoran la situación antes de actuar?	15	50%	13	43%	2	7%
13. ¿Dentro del Distrito 18D06 Cevallos –Tisaleo antes de tomar una decisión, se evalúa los datos e información que se tiene?	19	63%	11	37%	0	0%
14. ¿Está de acuerdo con los principios, valores y normas que transmiten en el Distrito 18D06?	14	47%	14	47%	2	7%
15. ¿Juzga analíticamente los hechos que ocurren dentro de la institución en trabajo en equipo para alcanzar mejoras en el desempeño laboral?	14	47%	16	53%	0	0%
16. ¿El administrador y líder del Distrito 18D06 Cevallos-Tisaleo consideran o examinan con imparcialidad ante cualquier hecho?	8	27%	19	63%	3	10%
17. ¿Tiene definido sus prioridades dentro de la institución?	16	53%	14	47%	0	0%

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)





**Gráfico 30.** *Dimensión: Juicio*  
**Fuente.** Encuesta.

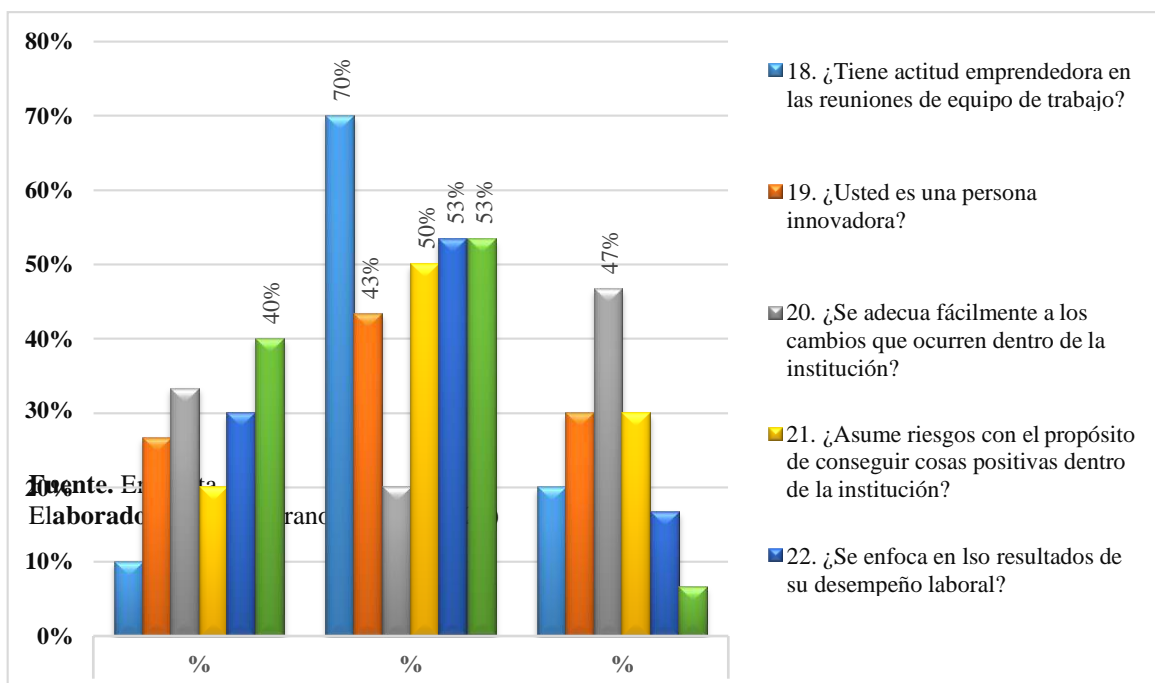
En la tabla anterior se puede apreciar que el 63% señala que a veces el distrito examina con imparcialidad cualquier hecho, el 53% indican que a veces juzgan analíticamente los hechos que ocurren dentro de la institución, el 47% señala que a veces están de acuerdo con los principios y valores que transmite el distrito, con el mismo comportamiento mencionan que a veces definen sus prioridades dentro de la institución. El 43% comentan que a veces el distrito valora la situación antes de actuar, mientras que el 37% menciona que antes de tomar una decisión a veces se evalúa los datos e información que poseen.

**Tabla 13. Dimensión: Actitud**

ITEM	SÍ		A veces		NO	
	Frec.	%	Fr ec.	%	Fr ec.	%
18. ¿Tiene actitud emprendedora en las reuniones de equipo de trabajo?	3	10%	21	70%	6	20%
19. ¿Usted es una persona innovadora?	8	27%	13	43%	9	30%
20. ¿Se adecua fácilmente a los cambios que ocurren dentro de la institución?	10	33%	6	20%	14	47%
21. ¿Asume riesgos con el propósito de conseguir cosas positivas dentro de la institución?	6	20%	15	50%	9	30%
22. ¿Se enfoca en los resultados de su desempeño laboral?	9	30%	16	53%	5	17%
23. ¿Siente que viene logrando sus aspiraciones u objetivos personales dentro del Distrito 18D06 Cevallos –Tisaleo?	12	40%	16	53%	2	7%

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)







**Gráfico 31. Dimensión: Actitud**

**Fuente.** Encuesta  
**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

Se puede apreciar que el 70% señalan que a veces tienen una actitud emprendedora, el 50% indica que a veces asume riesgos con el propósito de conseguir cosas positivas, a su vez a veces se enfoca en los resultados de su desempeño laboral, con el mismo comportamiento los encuestados comentan que a veces siente que ha logrado sus aspiraciones u objetivos personales dentro del distrito. El 43% mencionan que a veces es una persona innovadora mientras que el 20% considera que a veces se adecua fácilmente a los cambios que ocurren dentro de la institución.

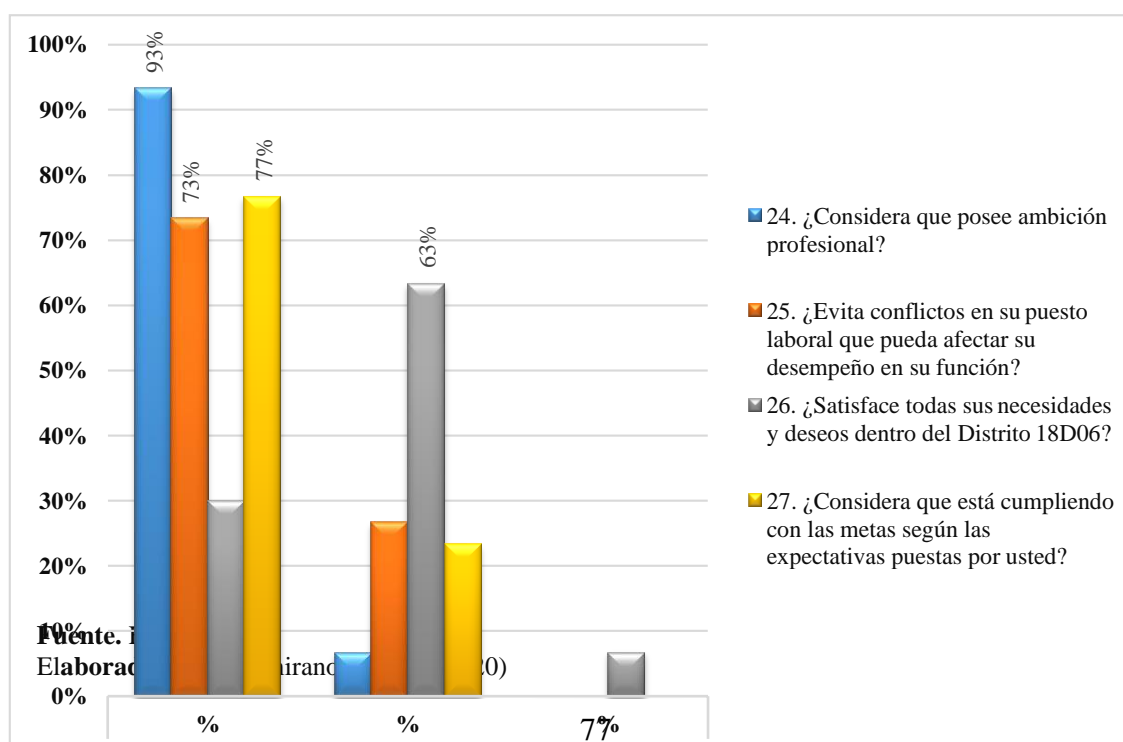
### C. Análisis descriptivo de la variable “Desempeño laboral”

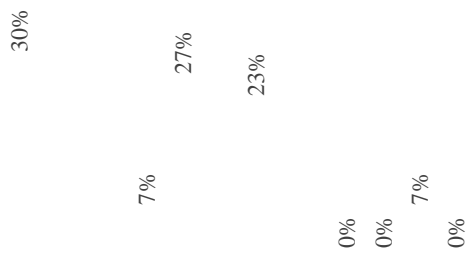
**Tabla 14.** Dimensión: Motivación para el desempeño

ITEM	S		A veces		NO	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
24. ¿Considera que posee ambición profesional?	28	93%	2	7%	0	0%
25. ¿Evita conflictos en su puesto laboral que pueda afectar su desempeño en su función?	22	73%	8	27%	0	0%
26. ¿Satisface todas sus necesidades y deseos dentro del Distrito 18D06?	9	30%	19	63%	2	7%
27. ¿Considera que está cumpliendo con las metas según las expectativas puestas por usted?	23	77%	7	23%	0	0%

Fuente. Encuesta

Elaborado por: Altamirano, Andrés (2020)





**Gráfico 32.** Dimensión: Motivación para el desempeño.

**Fuente.** Encuesta  
**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

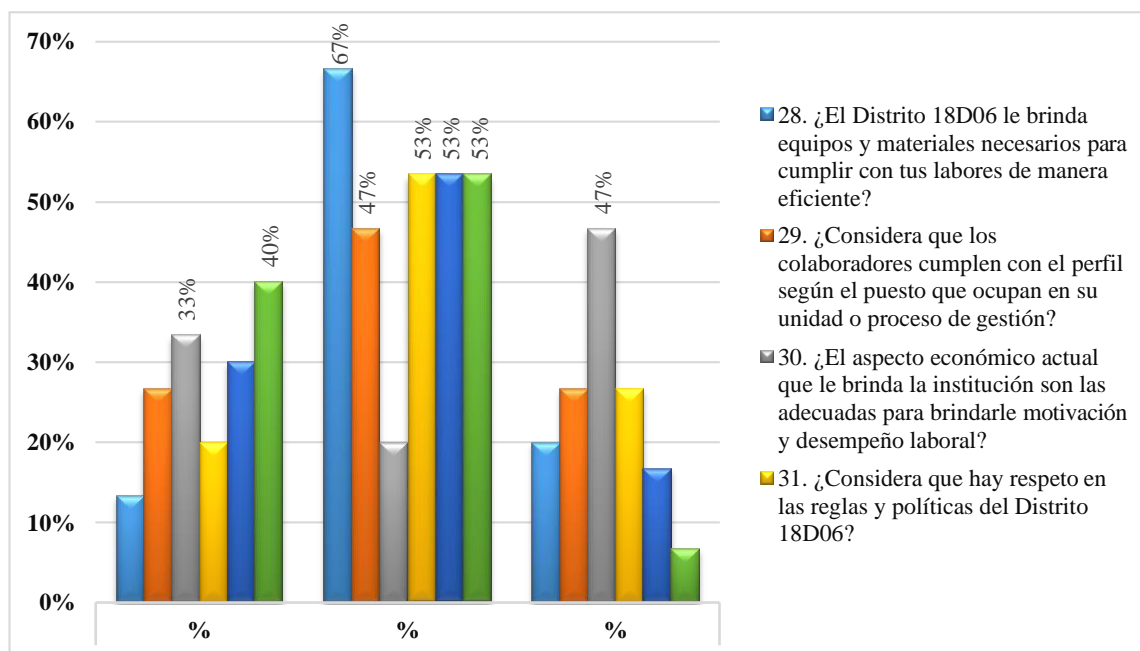
De la encuesta realizada el 63% señala que a veces satisface todas sus necesidades y deseos dentro del distrito, el 27% comenta que a veces evita conflictos con su puesto laboral, el 23% considera que a veces está cumpliendo con las metas, mientras que el 7% menciona que a veces posee ambición profesional.

**Tabla 15.** Dimensión: Ambiente para el desempeño

ITE M	S		A veces		NO	
	Frec	%	Fre c.	%	Fre c.	%
28. ¿El Distrito 18D06 le brinda equipos y materiales necesarios para cumplir con tus labores de manera eficiente?	4	13	20	67	6	20
29. ¿Considera que los colaboradores cumplen con el perfil según el puesto que ocupan en su unidad o proceso de gestión?	8	27	14	47	8	27
30. ¿El aspecto económico actual que le brinda la institución son las adecuadas para brindarle motivación y desempeño laboral?	10	33	6	20	14	47
31. ¿Considera que hay respeto en las reglas y políticas del Distrito 18D06?	6	20	16	53	8	27
32. ¿Existe apoyo por parte de los jefes hacia los colaboradores de las unidades y procesos de gestión?	9	30	16	53	5	17
33. ¿Práctica con responsabilidad las leyes y regulaciones en el Distrito 18D06 Cevallos-Tisaleo?	12	40	16	53	2	7

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)



**Gráfico 33.** *Ambiente para el desempeño*

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

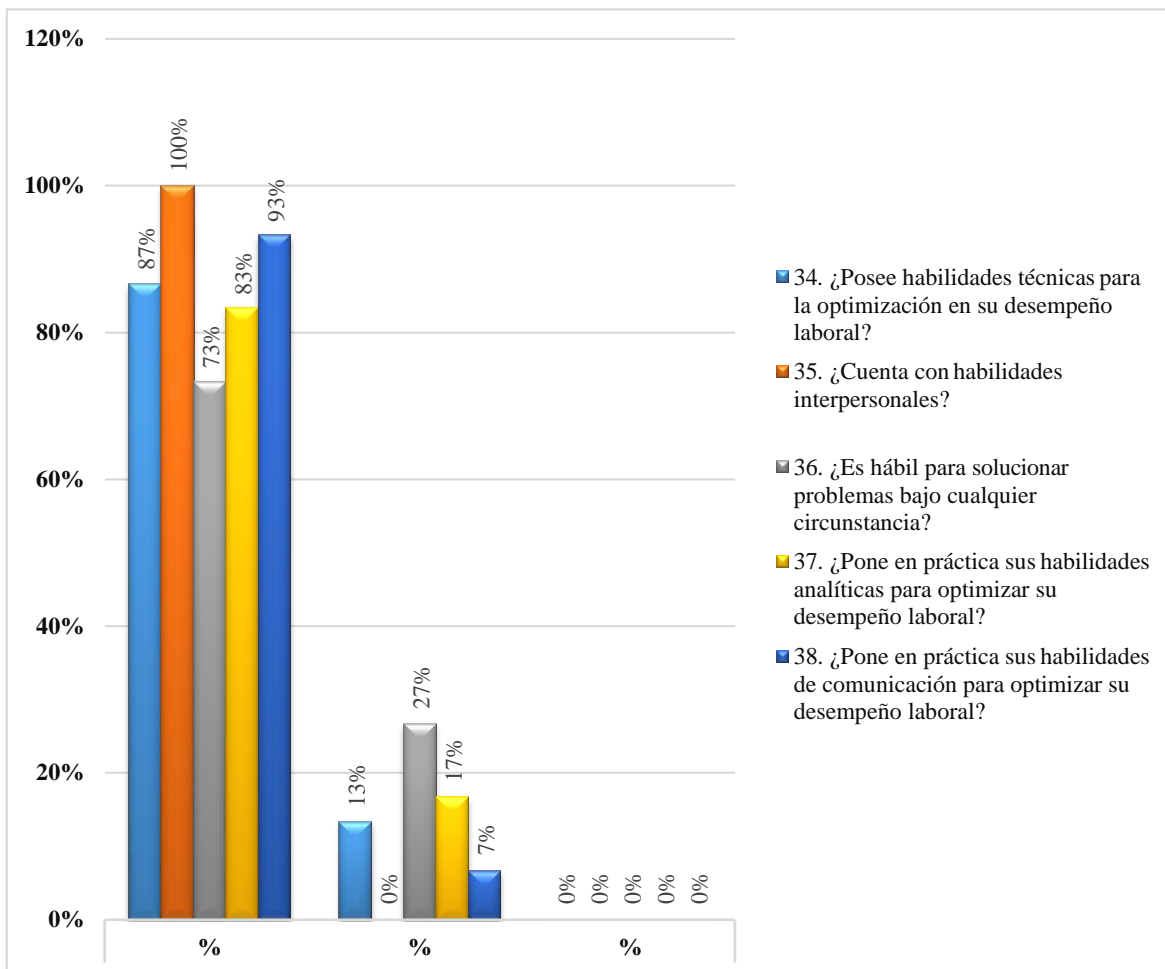
En la tabla anterior se puede apreciar que el 47% menciona que el aspecto económico actual que brinda la institución no son las adecuadas para brindarle motivación y desempeño laboral, el 27% indican que los colaboradores no cumplen con el perfil según el puesto que ocupan en su unidad, con el mismo comportamiento los encuestados consideran que no hay respecto en la reglas y políticas del Distrito 18D06. El 20% mencionan que el distrito no le brinda equipos y materiales necesarios para cumplir con sus labores de manera eficiente, el 17% comentan que no existe apoyo por parte de los jefes hacia los colaboradores de las unidades, mientras que el 7% indican que no practican con responsabilidad las leyes y regularizaciones en el Distrito.

**Tabla 16.** Dimensión: Capacidad para el desempeño

ITE M	S		A veces		NO	
	Frec.	%	Fr ec.	%	Fr ec.	%
34. ¿Posee habilidades técnicas para la optimización en su desempeño laboral?	26	87 %	4	1 3 %	0	0 %
35. ¿Cuenta con habilidades interpersonales?	30	100 %	0	0 %	0	0 %
36. ¿Es hábil para solucionar problemas bajo cualquier circunstancia?	22	73 %	8	2 7 %	0	0 %
37. ¿Pone en práctica sus habilidades analíticas para optimizar su desempeño laboral?	25	83 %	5	1 7 %	0	0 %
38. ¿Pone en práctica sus habilidades de comunicación para optimizar su desempeño laboral?	28	93 %	2	7 %	0	0 %

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)



**Gráfico 34.** Dimensión: Capacidad para el desempeño

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

De la encuesta aplicada el 27% señala que a veces es hábil para solucionar problemas bajo cualquier circunstancia, el 17% menciona que a veces pone en práctica sus habilidades analíticas, a su vez el 13% indicaron que a veces poseen habilidades técnicas para la optimizar su desempeño laboral, mientras que el 7% indica que a veces pone en práctica sus habilidades de comunicación.

#### **D. Prueba de normalidad**

Para probar la hipótesis se eligió el tipo de estadística de Kolmogorov-Smirnov para comprobar si las variables de investigación tienen distribución normal.

**Tabla 17.** Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	g l	S ig .
Conocimiento	,441	30	,000
Habilidad	,457	30	,000
Juicio	,457	30	,000
Actitud	,367	30	,000
Desempeño laboral	,389	30	,000

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

En la tabla anterior se puede apreciar que con un valor de significancia de 0,05 por lo que se optó por utilizar la correlación Rho de Spearman debido a que son correlaciones no paramétricas.

### Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis específica

**Ho:** El conocimiento no influye en el desempeño laboral del personal del Distrito

**Hi:** El conocimiento si influye en el desempeño laboral del personas del Distrito

**Tabla 18.** Correlación entre el conocimiento y el desempeño laboral

Correlaciones			Conocimiento	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Conocimiento	Coefficiente de correlación	1,000	,439
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,439	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	30	30

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)



Con el estudio realizado se determinó que existe una correlación moderada positiva y muy significativa ( $p = 0,004 < 0,05$ ;  $r = 0,439$ ), por lo que el conocimiento influye significativamente en el desempeño laboral del personal.

### Hipótesis Especifica 02

**Ho:** La habilidad no influye en el desempeño laboral del personal del distrito

**Hi:** La habilidad si influye en el desempeño laboral del personal del distrito

**Tabla 19.** Correlación de Rho de Spearman entre la habilidad y el desempeño laboral

Correlaciones			Habilidad	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidad	Coeficiente de correlación	1,000	,872
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,872	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

Se evidenció que existe una correlación alta, positiva y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,872$ ), por lo que se observa que la habilidad si influye significativamente en el desempeño laboral del personal

### Hipótesis Especifica 02

**Ho:** El juicio no influye en el desempeño laboral del personal del distrito

**Hi:** El juicio si influye en el desempeño laboral del personal del distrito

**Tabla 20.** *Correlación entre el juicio y el desempeño laboral*

Correlaciones			Juicio	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Juicio	Coefficiente de correlación	1,000	,777
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,777	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	30	30

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

Después de realizado la presente investigación se ha observado que existe una correlación alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,777$ ), por lo que se concluye que el juicio influye significativamente en el desempeño laboral del personal

#### **Hipótesis específica 04**

**Ho:** La actitud no influye en el desempeño laboral del personal del distrito

**Hi:** La actitud si influye en el desempeño laboral del personal del distrito

**Tabla 21.** *Correlación entre la actitud y el desempeño laboral*

Correlaciones			Actitud	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Actitud	Coefficiente de correlación	1,000	,764
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,764	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	30	30

**Fuente.** Encuesta

**Elaborado por:** Altamirano, Andrés (2020)

Se observa en se puede evidenciar que con el estudio se determinó que existe una correlación positiva y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,764$ ), por lo que se concluye que la actitud influye significativamente en el desempeño laboral del personal asistencial

## 6. CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano en la Dirección Distrital 18D06 Cevallos a Tisaleo – Educación se caracteriza en la diferenciación de los recursos humanos que poseen la institución debido a que cada colaborador de la empresa posee conocimientos, experiencia, habilidad, juicio y actitud en el cargo que desempeñan en su campo laboral, cabe mencionar que estas características pueden ser consideradas como un activo intangible de la entidad ya que están direccionadas hacia los objetivos y metas de la institución.
- Los aspectos relevantes del desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Distrital 18D06 Cevallos a Tisaleo–Educación que permiten el desarrollo organizacional es el conocimiento, sin embargo el fortalecimiento de conocimiento técnico y administrativo es limitado, a su vez el aprendizaje de los colaboradores del distrito no es continuo. La habilidad es otro de los aspectos de relevancia en el desempeño laboral de la institución por lo que gran parte de los colaboradores comparten sus conocimientos en el trabajo que ejecuta, por lo que se entiende que existe una gran participación en el trabajo en equipo. A su vez el juicio es un factor muy importante para la entidad ya que en la mayoría de colaboradores mencionan que valoran la situación antes de actuar, siguiendo los principios, valores y normas que transmite el distrito. La actitud es otro elemento fundamental de la organización para el desempeño laboral de la institución, no obstante a ello, se observó que un pequeño número de colaboradores presentan una actitud innovadora y que pocas personas se adecuan fácilmente a los cambios.
- La relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Dirección Distrital 18D06 Cevallos a Tisaleo – Educación es una correlación moderada positiva y significativos en cada uno de sus factores, por lo que se concluye que el conocimiento influye significativamente en el desempeño laboral del distrito debido a que sus valores ( $p = 0,004 < 0,05$ ;  $r = 0,439$ ), por lo que se entiende que el conocimiento del talento humano debe ser tomado en cuenta como un activo intangible ya que son recursos que posee la institución en beneficio de la misma. A su vez, la habilidad se encuentra muy correlacionado en el desempeño laboral ya que sus

valores ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,872$ ), por lo que se observa que la habilidad si influye significativamente en el desempeño laboral del personal, es decir que el fortalecimiento del liderazgo en el talento humano afectaría positiva o negativamente en el desempeño laboral de sus trabajadores. Cabe mencionar que al analizar el Juicio y el desempeño laboral se ha observado que existe una correlación muy significativa ya que sus valores ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,777$ ), por lo que se concluye que el juicio influye significativamente en el desempeño laboral del personal. Por último, se determinó que existe una correlación positiva y muy significativa en la actitud debido a que ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,764$ ), por lo que se concluye que la actitud influye significativamente en el desempeño laboral del personal del distrito.

## **7. RECOMENDACIONES**

- El mejoramiento de la gestión del talento humano puede ser perfeccionado, a través de capacitaciones que brinden mayor conocimiento y habilidades para potencializar el ABC de liderazgo, gerencia y colaboradores, y fortalecer el trabajo en equipo y el liderazgo con la finalidad de optimizar el desempeño laboral del personal.
- Tomar en cuenta cada aspecto relevante del talento humano tales como el conocimiento, habilidades, juicio y actitud con el fin mejorar la gestión, a partir de las necesidades del personal, y se logre tomar una decisión que motive el incremento del desempeño laboral.
- Implantar objetivos y metas alcanzables y justas para incentivar el compromiso de los colaboradores con la institución de modo que al tener claras las funciones y tareas logren generar una estrategia para alcanzar de mejor manera sus propósitos individuales con el fin de que estos objetivos se tornen globales en beneficio para la institución.

## 8. REFERENCIAS CITADAS

- Alava, L, M. A., Gómez, V, k. A., & Zambrano, Ch, L. M. (2016). Influencia de los Subsistemas de Talento Humano en el desempeño laboral del personal de una Institución Pública, Coordinación Zonal 8, durante el periodo 2014. Diseño de un aplicativo de control para los subsistemas de Capacitación y Selección. *Revista Scopus*, 45-60. Recuperado el 8 de Abril de 2020
- Alles, M. A. (2016). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México D.F. : Ediciones Granica S.A.
- América. RH Business Solutions. (15 de Enero de 2019). *Sistema de Gestión del Desempeño Laboral*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <http://www.americarh.com.ar/2019/01/15/sistema-de-gestion-del-desempeno/>
- Ansotegui, C. (2017). Dividendos: la óptica de finanzas corporativas. *ESDE Business School*, 2/10.
- Armas, Y., & Llanos, M. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos Escenarios Laborales*. México D.F. : Samborondón: Transverso S.A.
- Beckhard, B. A. (2016). *Desarrollo Organizacional*. México D.F.: Fondo Educativo Interamericano. Recuperado el 8 de Abril de 2020
- Benitez, Y. (28 de Octubre de 2019). *Personal Administrativo ¿qué funciones y tareas desempeñan?* Obtenido de Quality Grupo Montaner: <https://www.qualitytemporal.com/blog/personal-administrativo-funciones-y-tareas/>
- Borghi, A. (2015). *Diseño de puestos de trabajo* (Segunda ed., Vol. III). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 22 de Abril de 2020
- Brosi, P., Sporrle, M., & Welpe, I. M. (2018). *Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior*. New York: Bussiness Research,. Recuperado el 18 de Abril de 2020
- Bumeran. (6 de Diciembre de 2019). *Descubre las Ventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de Todo lo que necesitas saber sobre el empleo: <https://www.bumeran.com.mx/noticias/descubre-las-ventajas-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Chiavenato, I. (2014). *La Gestión del Talento Humano* (Octava ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 12 de Abril de 2020

- Cisneros, J. (2011). *Administración de PYMES*. México D.F.: Pearson Education.  
Recuperado el 20 de Abril de 2020
- Correa, L, L. J. (2015). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 3-45. Recuperado el 21 de Abril de 2020
- Correa, LL, C., & Ramirez, A, E. (2013). *Incrementar la Rentabilidad en la Empresa Smartpro S.A.* . Quito-Ecuador: Ciencias Económicas.
- Crisostomo,S, M. R., & Caro, S, F. G. (15 de Abril de 2019). Gestión de Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal Asistencial en el Departamento de Farmacia, Hospital Regional de Huacho, 2018. (D. V. Bravo, D. Ostos, D. E. Portocarreño, & D. J. Morales, Edits.) *Revista Científica Investigación Valdizana*, Vol.12(Nº 2007-03927), 1-68. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <http://www.revistas.unheval.edu>
- Cuasapás, B, D. G., & García, I, V. J. (23 de Abril de 2018). Análisis de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Ferretería Armas de la ciudad de San Gabriel. *Revista Exitosa Emprendedores*, 78-89. Recuperado el 11 de Abril de 2020
- Cuevas, J. C. (2015). *Psicología y Empresa*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>.
- Deloitte Consulting LLP. (14 de Agosto de 2018). *Tendencias Globales en Capital Humano: gestión del talento y desempeño laboral*. Obtenido de Deloitte Capital Humano: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf):<https://www2.deloitte.com>
- Distrito 18D06 Cevallos -Tisaleo. (2020). *Base de Datos del Personal Administrativo del Distrito Ecaducativo 18D06 Cevallos-Tisaleo*. Cevallos-Tungurahua: Enero. Recuperado el 2 de Enero de 2020
- Garbanzo, V, G. M. (enero-junio de 2016). Desarrollo Organizacional y los Procesos de Cambio en las Instituciones Educativas, un Reto de la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral. *Revista Educación*(Nº. 40(1)), pp.67-87. Recuperado el 6 de Abril de 2020
- García García, M., & Loranca López, J. (2016). *La Política de Dividendos como Fuente de Información y Financiamiento*. México D.F.: Horizontes de la Contaduría N°5. Universidad Veracruzana.

- García, P. J., & González, M. (2015). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos* (Segunda ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 21 de Abril de 2020
- Garzón, M. (2015). *El Desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gérens. (26 de Octubre de 2017). *Gestión Estratégica y Operativa /Habilidades Gerenciales*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de GÉRENS ESCUELA DE POSTGRADO: <https://gerens.pe/blog/sistema-gestion-de-desempeno-beneficios/>
- Gutiérrez, U, M., & Sáez, L, M. (2014). La Política de Dividendos de las empresas con Accionistas de Control. *Revista para el Analisis del Derecho*, 27.
- Hernández, A., Hernández, L., Portillo, R., & Romero, J. (10 de Enero de 2017). Decisiones sobre Dividendos en Hipermercados y Supermercados Familiares en el Estado de Zulia, Venezuela. *Revista Espacios*, Vol.38 (N°23), 16. Recuperado el 11 de Abril de 2019, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n23/a17v38n23p29.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill. Recuperado el 23 de Abril de 2020
- Huilcapi, M., Mora, J., & Bayas, A. (2017). *Gestión del Talento Humano. Indicador de Crecimiento en al Gestión de PYMES* (Vol. II). México D.F.: Observatorio Econompia Latinoamericana. Recuperado el 11 de Abril de 2020
- Ibanez, B. (2015). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. México D.F: Oviedo Ediciones Nobel. Recuperado el 20 de Abril de 2020
- Inca, A, K., & Aguirre, L, J. P. (11 de Abril de 2015). Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas 2015. *Revista Emprendedores*, 45-69. Recuperado el 14 de Abril de 2020
- INEGI. (2015). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Inegi S.A. Recuperado el 23 de Abril de 2020
- Jaume, T., Gan Busto, F., & Gan, F. (2016). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. (Tercera ed., Vol. IV). Madrid- España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 19 de Abril de 2020
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Mapas Estratégicos*. Bogota-Colombia: Planeta Colombiana S.A. Recuperado el 14 de Abril de 2020
- Lascano, P, A. S., & Fierro, R. L. (2016). *Gestión Administrativa Empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 12 de Abri de 2020

- Lemaitre, V, X. (2015). Valoración de la empresa Electricidad Sucre S.A. *Finanzas I*, 1/45.
- Luna, P, C. D., & Neira, V, I. F. (18 de Enero de 2019). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores en Plaza Veá, Barranca, 2019. *Revista Académica Pedagógica San Pedro*, 1-78. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/11651>
- Mejía, R. C. (2015). *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y*. Madrid-España: Editorial Eumed.net. Recuperado el 21 de Abril de 2020
- Ministerio de Educación del Ecuador. (13 de Julio de 2019). *Distritos Escolares*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de Nivel Administrativo en Territorio: <http://www.educar.ec/noticias/distrito-escolar.html>
- Miñano, L. (2016). Política de Dividendos. *Emprendedores*, 2.
- Montaña, F. (23 de Agosto de 2012). *La Gestión del Talento Humano como Herramienta de Desarrollo*. Obtenido de [www://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1](http://www://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1): <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1986/MontanaFreddy2012.pdf?sequence=1>
- Moreno, S. (1 de Febrero de 2020). *Glosario Gestión del Talento*. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de Asignatura Gestión del Talento y Desempeño Laboral: <https://es.scribd.com/document/445921059/Glosario-Gestion-del-Talento-febrero-1-de-2020>
- Muñoz, C. (2015). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* ( (Vol. II). México D.F.: Editorial Pearson S.A. Recuperado el 23 de Abril de 2020
- Murillo, D. A. (2012). *La apertura de un hospital*. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 18 de Abril de 2020
- Olivo, V, S. R., & Caycho, V, F. A. (15 de Enero de 2017). Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral del Personal del I.S.T. El Buen Pastor del Distrito de Los Olivos, 2016. *Revista Latíndex*, 50-72. Recuperado el 10 de Abril de 2020
- Orellana , L. (13 de Febrero de 2020). *Líder en Estudios de Great Place to Work®Institute, Centroamérica y Caribe*. (C. y. Great Pace Word®Institute, Productor) Recuperado el 14 de Abril de 2020, de Datos de los Mejores Lugares para Trabajar® en Centroamérica 2020: <https://greatplacetowork-cayc.com/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-centroamerica2020/>



- Ortiz, P. J., & Baldeón, E. (18 de Enero de 2015). Influencia de la satisfacción del Docente en su Desempeño Laboral en el Colegio Nacional Juan Pío Montufar del Distrito Metropolitano de Quito. *Revista SCielo*, 45-60. Recuperado el 14 de Abril de 2020
- Romero, N. (19 de Abril de 2016). Palabras Representativas de Recursos Humanos. *Revista Recuros Humanos.com*(23), 45-89. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de Gestión Humana: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/19/las-palabras-mas-representativas-recursos-humanos/>
- Salazar, J., Toro, O. E., Molina, C. A., & Garcés, R. A. (2017). Modelos Inteligentes para hacer pronósticos en la bolsa de valores. *Tecnura: pronóstico de valores empleando técnicas inteligentes* , 1/11.
- San Martín Reyna, J. M. (Oct/Dic de 2017). Estructura de Propiedad y su efecto en la Política de Dividendos en el Contexto Mexicano. *Revista SciELO*(N°4), 14. Recuperado el 11 de Abril de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422017000401183](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422017000401183)
- Sanabria, D. V. L., & Contreras, J. (2018). Glosario Gestión del Talento Humano. *Revista Calameo*, 45-78. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de <https://es.calameo.com/read/00242815301d7b8454608>
- Santos Jiménez, N. (2008). La Política de Dividendos y la Rentabilidad de los Negocios. *Revista de Investigación Industrial Data*, 36.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito. *Educación Médica*, 3-8.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito. *Educación Médica*, 3-8.
- SENESCYT. (2011). *Manual de usuario del Sistema Nacional de información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE)*. Quito-Ecuador: Secretaria de Educación Superior, Ciencia, tecnología e Innovación.
- Serrano, R. J. C. (2011). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Quito-Ecuador: Editorial UOC. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de [https://books.google.com.ec/books/about/El\\_modelo\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humano.html?id=OBPSCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books/about/El_modelo_de_gesti%C3%B3n_de_recursos_humano.html?id=OBPSCwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Soto, B. (10 de Julio de 2014). *Gestion.Org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/43670/10-ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-interno-en-las-empresas/>
- Tiffany, M., Dimple, A., Miller, D., & Tsutomu, O. (29 de Febrero de 2016). *Diseño Organizacional: el aumento de equipos*. Obtenido de Deloitte Organizacional: [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Resumen%20HC%20Trends%202018\\_secured.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Resumen%20HC%20Trends%202018_secured.pdf): <https://www2.deloitte.com>
- Torres, H, Z. (2012). *Desarrollo del Talento Humano*. México D.F.: Editorial Patria. Recuperado el 21 de Abril de 2020
- Triginé, J., & Gan Bustos, F. (2013). *La evaluación del desempeño individual*. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 21 de Abril de 2020
- UTA. (2018). *Resolución. UT-P-0644-2018*. Ambato-Ecuador: Unidad Académica de Posgrado UTA.
- Vecino, J. M. (14 de Febrero de 2017). *De Gerencia .com*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>.

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1. Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO**

**ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN EL DISTRITO 18D06 CEVALLOS-TISALEO.**

#### DATOS INFORMATIVOS

**Fecha.**

**Lugar.**

**Objetivo.** Analizar de qué manera influye la gestión de talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo del Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo, en el desarrollo organizacional.

**Instrucciones.** Lea detenidamente la pregunta y marque con una X la respuesta según su criterio. Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta.

- Los resultados servirán para mejorar la gestión del talento humano y el desempeño laboral del servicio público del sector Distrital 18D06 Cevallos-Tisaleo.
- Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.
- Es importante que responda con sinceridad.

#### Cuestionario

**1. ¿Marque con un X dónde corresponde?**

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 20 a 25 años	
Entre 26 a 32 años	
Entre 33 años a 45 años	
Más de 45 años	

- c. ¿Cuál es el grado académico más alto que tiene el colaborador en el Distrito 18D06 Cevallos-Tisaleo?

Posgrado	
Pregrado	
Tecnológico y Técnico	
Bachiller	
Posgrado	

## 2. Instrucciones

En la siguiente tabla marque con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha de la tabla.

I T E M	S Í	A v e c e s	N O
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>			
<b>DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO</b>			
1. ¿El Distrito fortalece su conocimiento técnico y administrativo?			
2. ¿Los líderes de cada unidad y proceso de gestión le dan oportunidad todos los días de adquirir una nueva visión atención-servicio-participación al usuario?			
3. ¿El administrador distrital se preocupa por cada uno de los colaboradores que aprenda continuamente?			
4. ¿Considera que el administrativo y coordinador distrital se preocupan por ampliar sus conocimientos en temas relacionados a las funciones que cumple usted, y en cada unidad y proceso de gestión?			
5. ¿El líder administrativo incentiva que comparta su conocimiento con los demás colaboradores?			
<b>DIMENSIÓN: HABILIDAD</b>			
6. ¿Ha compartido sus conocimientos adquiridos, en el trabajo que ejecuta?			
7. ¿Posee visión global y sistemática de los procesos de gestión que realiza en la institución?			
8. ¿Trabaja en equipo?			
9. ¿Considera que existe un eficiente liderazgo en las unidades y procesos de gestión?			
10. ¿Trabaja motivado en su función laboral?			
11. ¿Considera que existe una comunicación fluida dentro de la institución?			
<b>DIMENSIÓN: JUICIO</b>			
12. ¿Considera que el administrativo y líder de la unidad de gestión, ante algún escenario, valoran la situación antes de actuar?			
13. ¿Dentro del Distrito 18D06 Cevallos –Tisaleo antes de tomar una decisión, se evalúa los datos e información que se tiene?			
14. ¿Está de acuerdo con los principios, valores y normas que transmiten en el Distrito 18D06?			
15. ¿Juzga analíticamente los hechos que ocurren dentro de la institución en trabajo en equipo para alcanzar mejoras en el desempeño laboral?			
16. ¿El administrador y líder del Distrito 18D06 Cevallos-Tisaleo consideran o examinan con imparcialidad ante cualquier hecho?			

17. ¿Tiene definido sus prioridades dentro de la institución?			
<b>DIMENSIONES: ACTITUD</b>			
18. ¿Tiene actitud emprendedora en las reuniones de equipo de trabajo?			
19. ¿Usted es una persona innovadora?			
20. ¿Se adecua fácilmente a los cambios que ocurren dentro de la institución?			

21. ¿Asume riesgos con el propósito de conseguir cosas positivas dentro de la institución?			
22. ¿Se enfoca en los resultados de su desempeño laboral?			
23. ¿Siente que viene logrando sus aspiraciones u objetivos personales dentro del Distrito 18D06 Cevallos –Tisaleo?			
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>			
<b>DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO</b>			
24. ¿Considera que posee ambición profesional?			
25. ¿Evita conflictos en su puesto laboral que pueda afectar su desempeño en su función?			
26. ¿Satisface todas sus necesidades y deseos dentro del Distrito 18D06?			
27. ¿Considera que está cumpliendo con las metas según las expectativas puestas por usted?			
<b>DIMENSIÓN: AMBIENTE PARA EL DESEMPEÑO</b>			
28. ¿El Distrito 18D06 le brinda equipos y materiales necesarios para cumplir con tus labores de manera eficiente?			
29. ¿Considera que los colaboradores cumplen con el perfil según el puesto que ocupan en su unidad o proceso de gestión?			
30. ¿El aspecto económico actual que le brinda la institución son las adecuadas para brindarle motivación y desempeño laboral?			
31. ¿Considera que hay respeto en las reglas y políticas del Distrito 18D06?			
32. ¿Existe apoyo por parte de los jefes hacia los colaboradores de las unidades y procesos de gestión?			
33. ¿Práctica con responsabilidad las leyes y regulaciones en el Distrito 18D06 Cevallos-Tisaleo?			
<b>DIMENSIÓN: CAPACIDAD PARA EL DESEMPEÑO</b>			
34. ¿Posee habilidades técnicas para la optimización en su desempeño laboral?			
35. ¿Cuenta con habilidades interpersonales?			
36. ¿Es hábil para solucionar problemas bajo cualquier circunstancia?			
37. ¿Pone en práctica sus habilidades analíticas para optimizar su desempeño laboral?			
38. ¿Pone en práctica sus habilidades de comunicación para optimizar su desempeño laboral?			

2020/01/14

Ing. Andrés Altamirano Z.

**ANEXO 2.** Fotos evidencia Distrito 18D06 Cevallos-Tisaleo-Educación

