

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA

Tema: “Gestión del Talento Humano en el Desempeño Administrativo de la liga deportiva Cantonal de Quero”

Trabajo de titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Actividad Física, Mención Administración y Gestión Deportiva

Modalidad de titulación: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Autor: Licenciado Mario José Acosta Bayas

Director: Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco Magister

Ambato-Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por Doctor Segundo Víctor Hernández del Salto Magister, e integrado por los señores: Ingeniera. María José Mayorga Ases, Magister, Licenciado Christian Mauricio Sánchez Cañizares Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: **“Gestión del Talento Humano en el Desempeño Administrativo de la liga deportiva cantonal de Quero”**, elaborado y presentado por el señor Licenciado Mario José Acosta Bayas, para optar por el Grado Académico de Magíster en Actividad Física Mención Administración y Gestión Deportiva; 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 Universidad Técnica de Ambato.

Dr. Segundo Víctor Hernández del Salto Mg.
Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa

Ing. María José Mayorga Ases Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

Lcdo. Christian Mauricio Sánchez Cañizares Mg.
Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: “Gestión del Talento Humano en el Desempeño Administrativo de la liga deportiva cantonal de Quero”, le corresponde exclusivamente al: **Licenciado Mario José Acosta Bayas**, Autor bajo la Dirección del Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco, Mg. director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Licenciado Mario José Acosta Bayas

AUTOR

Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco, Mg.

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 de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.



Licenciado Mario José Acosta Bayas

CC. 1803310547

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
DEDICATORIA	x
Desarrollo del Talento Humano.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xi
Human Talent Development	xiii
DATE: September, 2021	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Objetivos	2
1.3.1. General	2
1.3.2. Específicos	2
CAPITULO II	3
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	3
2.1 Gestión del Talento Humano	3
2.2 Desempeño administrativo.....	8
CAPITULO III.....	16
MARCO METODOLÓGICO	16
3.1 Ubicación	16
3.2 Equipos y materiales	17

3.3 Tipo de investigación	17
3.4 Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender	21
3.5 Población o muestra	22
3.6 Recolección de información:.....	22
CAPITULO IV	34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1 Resultados de la matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano.....	34
4.2 Resultado de la matriz de evaluación 360 grados	40
CAPÍTULO V	58
5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones.....	59
5.3 BIBLIOGRAFÍA.....	60
5.4 ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población.....	22
Tabla 2: Evaluación de la Gestión del Talento Humano	24
Tabla 3: EVALUACIÓN 360 grados	29
Tabla 4: Operacionalización de variables	33
Tabla 5: Puesto de trabajo, funciones y tareas	34
Tabla 6: Entorno laboral, infraestructuras y recursos.....	35
Tabla 7: Promoción, motivación y reconocimiento	36
Tabla 8: Comunicación interna dentro de la organización	37
Tabla 9: Opinión sobre la capacitación recibida	38
Tabla 10: Comentarios acerca del reconocimiento a empleados.....	39
Tabla 11: Comunicación	40
Tabla 12: Trabajo en equipo.....	41
Tabla 13: Resolución de problemas	42
Tabla 14: Mejora continua	43
Tabla 15: Organización y administración del tiempo.....	44
Tabla 16: Enfoque en los usuarios de la liga	45
Tabla 17: Pensamiento estratégico	46
Tabla 18: Enfoque a resultados	47
Tabla 19: Tabla resumen de la evaluación del desempeño con los puntajes de los 15 trabajadores	48
Tabla 20: Promedio de la evaluación de la Gestión del Talento Humano	51
Tabla 21: Promedio de la evaluación 360 del Desempeño administrativo.....	52
Tabla 22: Tabla de contingencia 1	55
Tabla 23: Chi cuadrado 1	55
Tabla 24: Tabla de contingencia 2	55
Tabla 25: Chi cuadrado 2	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evaluación 360	14
Figura 2: Definición de la Red de Evaluadores.....	15
Figura 3: Ubicación del cantón Quero	16
Figura 4: Puesto de trabajo, funciones y tareas	34
Figura 5: Entorno laboral, infraestructuras y recursos	35
Figura 6: Promoción, motivación y reconocimiento	36
Figura 7: Comunicación interna dentro de la organización.....	37
Figura 8: Opinión sobre la capacitación recibida.....	38
Figura 9: Comentarios acerca del reconocimiento a empleados	39
Figura 10: Comunicación.....	40
Figura 11: Trabajo en equipo	41
Figura 12: Resolución de problemas.....	42
Figura 13: Mejora continua.....	43
Figura 14: Organización y administración del tiempo	44
Figura 15: Enfoque en los usuarios de la liga.....	45
Figura 16: Pensamiento estratégico.....	46
Figura 17: Enfoque a resultados.....	47
Figura 18: Resumen de la evaluación del desempeño con los puntajes de los 15 trabajadores	49
Figura 19: Promedio de la evaluación de la Gestión del Talento Humano	51
Figura 20: Promedio de la evaluación 360 del Desempeño administrativo.....	53
Figura 21: Campana de Gauss.....	57

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi vida profesional a mis padres Carmita y Mario , a mi hermano por brindarme su apoyo, confianza, su tiempo,y esfuerzo ya sea moral como económicos, ala Universidad Técnica de Ambato por brindarme la oportunidad de formarme como un profesional, a mi tutor de tesis al Ing. Luis Rafael Tello Vasco, Mg. Director de Tesis quien supo impartir sus sabios conocimientos en mi formación profesional, a mis maestros quienes aportaron con su conocimientos.

DEDICATORIA

Este proyecto de Tesis dedico de manera especial a Dios, la virgencita y al niño Jesús quienes inspiraron mi espíritu para cumplir una más de mis metas, además de su infinita bondad y amor. A mis padres por su entrega y dedicación a lo largo de todo este proceso de formación, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA

TEMA

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO
ADMINISTRATIVO DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUERO”

AUTOR: Licenciado Mario José Acosta Bayas

DIRECTOR: Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco, Magister.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.

Desarrollo del Talento Humano

FECHA: Septiembre, 2021

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión del Talento Humano en el Desempeño Administrativo es un tema a ser tratado con mucha responsabilidad debido a la importancia del manejo de los recursos humanos en las instituciones, así en la presente investigación se tomó en cuenta factores determinantes acerca de la evaluación de la Gestión y el desempeño dentro de la Liga Cantonal de la ciudad de Quero en la provincia de Tungurahua. Dentro de esta organización se ha identificado el problema relacionado con la falta de planificación dentro de los procesos de gestión lo que ha afectado la correcta planificación y, por ende, una mejor gestión por parte de quienes conforman el directorio. Así mismo se estableció como objetivo principal determinar el aporte de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quero. La metodología tuvo el enfoque cuantitativo, por la evaluación numérica y estadística de los datos recogidos de los instrumentos aplicados, así también fue de tipo descriptivo es decir la identificación clara de los principios fundamentales que demuestran la interrelación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Administrativo del personal de colaboradores de la institución. Para la investigación de campo se procedió a la aplicación de la matriz de evaluación de 360 grados para evaluar el desempeño administrativo y la matriz basada en el Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios de la Universidad

Católica de Murcia para evaluar la Gestión del Talento Humano. El resultado más importante al que se llegó fue determinar la existencia de una correlación entre las variables o la incidencia de la Gestión del Talento Humano en el desempeño administrativo de la Liga Cantonal de Quero sobre todo mejorar por parte de la institución todos los aspectos que podría afectar el normal desarrollo del desempeño administrativo del personal de la organización.

Descriptor: Gestión, Talento, Recursos, Personal, Evaluación, Desempeño, Administración, Planificación, Organización, Supervisión, Control, Servicio.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA

THEME:

“HUMAN TALENT MANAGEMENT IN THE ADMINISTRATIVE
PERFORMANCE OF THE CANTONAL SPORTS LEAGUE OF QUERO”

AUTHOR: Licenciado Mario José Acosta Bayas

DIRECTED BY: Ingeniero Luis Rafael Tello Vasco, Magister.

LYNE OF RESEARCH

Human Talent Development

DATE: September, 2021

EXECUTIVE SUMMARY

The management of Human Talent in the Administrative Performance is a topic to be treated with great responsibility due to the importance of human resources management in the institutions, so in this research we took into account determining factors about the evaluation of the Management and performance within the “Liga Deportiva Cantonal de Quero” in the province of Tungurahua. Within this organization, the problem related to the lack of planning within the management processes has been identified, which has affected the correct planning and, therefore, a better management by those who make up the board of directors. Likewise, the main objective was to determine the contribution of Human Talent Management in the Administrative Performance of the “Liga Deportiva Cantonal de Quero”. The methodology had a quantitative approach, by the numerical and statistical evaluation of the data collected from the instruments applied, as well as a descriptive approach, that is, the clear identification of the fundamental principles that demonstrate the interrelation between Human Talent Management and the Administrative Performance of the institution's collaborators' personnel. For the field research we proceeded to the application of the 360 degree evaluation matrix to evaluate the administrative performance and the matrix based on the Job Satisfaction Questionnaire of the Administration and Services Staff of the Catholic University of Murcia to evaluate the

Human Talent Management. The most important result reached was to determine the existence of a correlation between the variables or the incidence of Human Talent Management in the administrative performance of the “Liga Cantonal de Quero”, especially to improve by the institution all the aspects that could affect the normal development of the administrative performance of the organization's personnel.

Keywords: Management, Talent, Resources, Personnel, Evaluation, Performance, Administration, Planning, Organization, Supervision, Control, Service.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En el Ecuador la inversión en talento humano que brinda importantes ventajas a empresas en la economía del conocimiento. Esta corriente económica obliga a las empresas a tomar medidas de inversión que tendrán retornos económicos positivos para el país. Gracias a estas inversiones ciertos países pueden contar con un capital humano que otorgue ventajas competitivas substanciales, demuestra la importancia de dicha inversión mediante un análisis descriptivo de diferentes conceptos abordados en la literatura administrativa. Además, se presenta una síntesis del caso de éxito de Corea del Sur y lo que actualmente sucede en Ecuador. De acuerdo a lo revisado, se identifica que la inversión en el talento humano convierte a los países en potencias mundiales y que la creación, distribución y utilización de nuevos conocimientos tiene como fin satisfacer las necesidades de la sociedad (Sánchez & Arévalo, 2016).

Dentro del círculo del desempeño administrativo de la provincia de Tungurahua, en los últimos años los administradores han adoptado decisiones trascendentales que admiten el desarrollo del ser humano, sin embargo, no se fomenta la mejora continua y permanente en el desempeño administrativo, consolidándose en la utilización de modelos y objetivos obsoletos de talento humano, lo que ha influenciado en el desarrollo de actividades, delegación de responsabilidades y toma de decisiones.

En el desempeño administrativo se considera como problemática el insuficiente conocimiento en el manejo del talento humano, debido al empleo de métodos tradicionales que limitan la gestión de talento humano por procesos, generando insatisfacción en sus colaboradores y afectando en el cumplimiento de los objetivos del desempeño administrativo (Chauca, 2014)

En la Liga Deportiva Cantonal de Quero resulta evidente observar el inadecuado manejo en cuanto a la parte administrativa, es por ello que los recursos económicos no son destinados de manera adecuada, en este sentido no se capta la atención de muchos

niños, niñas que poseen habilidades para las diferentes disciplinas existentes. Es por esto que se requiere la necesidad urgente de una correcta planificación y, por ende, una mejor gestión por parte de quienes conforman el directorio.

1.2. Justificación

La presente investigación tienen como **interés** establecer la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Administrativo como una herramienta muy adecuada, tiene también como **impacto** instaurar índices de rendimiento de los trabajadores de la Liga Deportiva Cantonal de Quero los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano; es **importante** considerar que los empleados se han convertido en uno de los bienes más preciados de la organización, de ahí que los esfuerzos que se están realizando. Es **factible** porque la institución les permitirá demostrar que los recursos que serán invertidos en la adquisición de la nueva herramienta denominada de 360 o por competencias. Los **beneficiarios** serán los empelados porque se sentirán estimulados ya que se juzgará el valor y las cualidades que este tiene mejorando los resultados de la Liga Deportiva Cantonal de Quero. La **utilidad** de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Determinar el aporte de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quero.

1.3.2. Específicos

- Analizar la Gestión del Talento Humano de la Liga Cantonal de Quero.
- Evaluar el desempeño administrativo de los funcionarios de la Liga Deportiva Cantonal de Quero.
- Establecer la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Administrativo de los funcionarios de la Liga Cantonal de Quero.

CAPITULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1 Gestión del Talento Humano

La Gestión de Talento Humano (GTH) brinda un aporte importante para el desarrollo del talento humano, el cual es el recurso más importante en las organizaciones. La GTH está compuesta por prácticas y políticas que ayudan a la dirección de los cargos y funciones, además desarrolla los procesos de manejo de personal como son: admisión de nuevos trabajadores, aplicación de funciones, desarrollo del talento humano, mantenimiento y monitoreo del personal (Abril F., 2018).

Este es un programa importante dentro de la institución que abarca acciones encaminadas al desarrollo de estrategias de conducción del talento humano, en estricta colaboración de los entes administrativos, los cuales están destinados a lograr mejores evaluaciones del rendimiento laboral.

La gestión del talento humano en las empresas públicas ayudan a hacer frente a los cambios constantes de los sistemas de producción dentro de contextos rigurosos, es necesario lograr cambios tomando en cuenta que se requiere abandonar muchos esquemas rígidos y complejos en las instituciones públicas, las mismas que están reguladas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el área de Gestión de Recursos Humanos (Yáñez et al., 2018, p. 89).

Gestión

La gestión se la puede definir como la capacidad de toda empresa que permite lograr, de una manera ágil, importantes resultados operacionales que proyectan a la organización hacia el éxito a corto y a mediano (V. Vallejo & Portalanza, 2017).

La gestión como parte del proceso administrativo, mide las capacidades de la institución para realizar eficientemente las actividades operativas de manera que se logre concretar los objetivos acordes al éxito de la organización.

Gestión por competencias

Este tipo de gestión impulsa la excelencia de las competencias individuales, que van a la par de las necesidades operativas de la institución. Es importante referirse también que esta gestión es fundamental en el desarrollo y administración del talento y potencial de los trabajadores, así como de sus avances y proyecciones funcionales (L. Vallejo, 2016).

El desarrollo de las competencias individuales, es parte vital de la gestión del talento humano, para satisfacer las necesidades operativas de la institución, impulsando el desarrollo de cada uno de los individuos que operan administrativa y operativamente, guiados de manera eficaz por sus superiores.

El talento

El talento es el fruto de la conjunción de tres características personales de las personas, la inteligencia, es decir sus capacidades que sobresalen del resto, la creatividad, asociada a su desempeño y el compromiso adquirido en bien de la institución. De este enfoque se determina que el talento viene a ser el resultado de la conjunción de estas tres capacidades, que en definitiva van a determinar a la persona con un nivel superdotado difícil de alcanzar (López Puig et al., 2017).

El manejo de los talentos individuales requiere de mucha responsabilidad por parte del rango superior dentro de la organización, esto deriva en lograr el aprovechamiento de los mejores talentos que ayuden a las empresas al logro de objetivos personales y empresariales.

Aspectos esenciales del talento

Los cuatro aspectos esenciales que determinan el talento de las personas y que reflejan la competencia individual son los siguientes:

1. Conocimiento.- Es el saber, que viene como resultado del aprendizaje continuo de la persona.

2. Habilidad.- Este componente, como parte importante del talento, es la capacidad de saber cómo hacer las tareas encomendadas, para lo cual se requiere de la aplicación de todo el conocimiento necesario para enfrentar y resolver variados problemas. La persona con esta característica es creativa e innovadora, desarrollando en conjunto buenos resultados.

3. Juicio.- Como su nombre lo indica, es tener la facultad de ser analítico en todas las situaciones y circunstancias, ser crítico y reflexivo al momento de juzgar hechos y establecer equilibrio al momento de definir prioridades.

4. Actitud.- Es la decisión correcta al realizar tareas y funciones, manteniendo actitud positiva e innovadora de manera que sea posible alcanzar las metas personales e institucionales. La actitud le permite asumir riesgos, y actuar oportunamente en los cambios que se presenten, y así poder llegar a la excelencia y al logro de resultados, en definitiva le permite a la persona alcanzar su autorrealización (L. Vallejo, 2016).

Recursos humanos

Se define a los recursos humanos como al grupo de personas que laboran en conjunto y que son parte de la organización, sea esta pública o privada, en donde se ejecutan diferentes actividades, de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo, las mismas que han sido designadas de acuerdo a las capacidades individuales (Guartán et al., 2019).

El recurso humano viene a ser el pilar fundamental de toda empresa y el contribuyente principal del crecimiento de la misma. Contando con un recurso humano calificado las empresas pueden ofrecer productos y servicios de calidad en los tiempos requeridos para su cumplimiento (Guartán et al., 2019).

El talento humano es el principal recurso de las instituciones, es por este punto de vista que se realiza esta investigación en la que este recurso está involucrado en la gestión del talento humano y el desempeño administrativo.

Capacitación, formación y desarrollo

Debido a los permanentes cambios y avances del entorno, siempre habrá opciones de fortalecimiento cuando hablamos de talentos dentro de una organización.

Las necesidades constantes de las organizaciones, hacen que éstas busquen las herramientas más adecuadas para que sus trabajadores puedan alcanzar altos estándares de rendimiento, la mismas pueden ser capacitación, formación, programas de desarrollo, etc. (Armas Ortega et al., 2017).

Capacitación

El concepto de capacitación que está más relacionado con la organización actual comprende actividades estructuradas que se preparan para ser expuestas en diferentes cursos, que sirven generalmente, para la formación de personal, contiene además fechas, horarios conocidos y objetivos específicos sobre temas planificados. Uno de los objetivos principales de la capacitación es la de compartir conocimientos y habilidades (V. Vallejo & Portalanza, 2017).

Los programas de capacitación son muy importantes, debido a que las personas que componen las instituciones, requieren ser actualizadas en todos los procesos innovadores que están siendo aplicados en todas las organizaciones, en aspectos fundamentales como las nuevas herramientas tecnológicas.

Administración del talento humano

La administración del talento humano tiene como una de sus funciones principales la consecución de los objetivos que se plantean las organizaciones. Además es muy importante considerar a las estructuras establecidas en dichas organizaciones, para que todo esto se cumpla es necesario contar con el talento humano. Otro punto a considerarse es que la administración del talento humano es fundamental para la selección o reclutamiento de personal. Se considera también acciones como son la orientación, desarrollo y seguimiento a los trabajadores (Ataypoma & Inga, 2018).

Toda organización que se rige estrictamente a los procesos administrativos debe tener un buen programa de selección de personal, este es un aspecto importante dentro de la administración del talento humano.

La administración de personal contribuye de manera importante al desempeño individual de los colaboradores de las empresas. Hay que destacar que el correcto manejo del recurso humano, establece una orientación correcta al momento de realizar las tareas y funciones con lo que se llega a cumplir las metas empresariales. Este cumplimiento depende también del manejo adecuado de los conocimientos individuales, de manera que cuando reciban la información pertinente cumplan a cabalidad sus funciones. El manejo adecuado dentro de la administración de personal permite tomar decisiones correctas para que se pueda obtener mejores resultados contribuyendo a un adecuado desarrollo organizacional (Guevara, 2016).

La administración del recurso humano es un campo bastante delicado dentro de los procesos de manejo de personal en la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende mucho de diversos aspectos como la cultura de cada organización, es decir que cada una de ellas adapta su estructura a las características del contexto en donde se desarrolla, así como la forma de conducir el negocio de la misma, la tecnología usada, los procesos internos, el estilo de administración y otras variables importantes (Chiavenato, 2009).

Evaluación del talento humano

Todo proceso de evaluación es una herramienta positiva, mucho más cuando se trata de la evaluación del talento humano, esta permite delinear correctamente el desempeño de los trabajadores, además contribuye al mejoramiento de las condiciones de trabajo del personal. Es importante considerar que este tipo de evaluaciones ayudan a determinar las necesidades de capacitación del personal y el fortalecimiento del comportamiento individual. La evaluación del talento humano, al ser aplicada en las grandes y medianas empresas sirve para fortalecer la gestión del recurso humano (Alajo & Yáñez, 2017).

La evaluación es un paso necesario luego de la aplicación de estrategias organizacionales, lo que permite comprobar cómo han funcionado estas estrategias, por lo tanto la evaluación del talento humano está destinada a corregir errores y hacer los correctivos necesarios para el mejor funcionamiento y fortalecer todo tipo de organización.

Cada una de las organizaciones debe tener dentro de su estructura las áreas de administración de recursos humanos, con el personal adecuado para manejo de personal, adaptando a los mismos a diversas técnicas de capacitación y motivación al talento humano para aprovechar de mejor manera los talentos individuales en beneficio de las instituciones.

2.2 Desempeño administrativo

El desempeño administrativo está ligado a la gestión del talento humano con lo que se puede realizar las respectivas evaluaciones del rendimiento individual y grupal, con el fin de mejorar la consecución de las metas administrativas de la institución.

Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye practicas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades y se evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendría sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo (Calderón et al., 2018).

Desempeño Organizacional.

El desempeño organizacional está ligado a las metas planteadas por la empresa, su cumplimiento incide en el crecimiento y rentabilidad de la empresa, así como en la utilidad operativa de la misma, o aspectos como inversiones en activos fijos, crecimiento de las ventas, la satisfacción de clientes y empleados, el bienestar de los mismos y el adecuado clima laboral (Astudillo & Del Rosario Muñiz, 2020).

El cumplimiento de las metas organizacionales mide el desarrollo de las capacidades del talento humano, lo que incide directamente en el desempeño organizacional de la institución.

La Gestión administrativa

De acuerdo al tema en cuestión, es necesario definir la Gestión Administrativa, que consiste en acciones o actividades que se realizan dentro del proceso administrativo para conseguir alguna meta u objetivo. Las empresas están en condiciones de lograr y evaluar metas definidas y sus propósitos con la manera correcta en que se utilicen sus recursos para lograr sus objetivos (Caisa, 2014).

La Gestión administrativa se fundamenta en la implementación de las personas, entidades y organismos que conforman las organizaciones del sector público y privado. Se fundamenta también en la forma en que se somete a las leyes establecidas y las directrices que puedan desarrollar un adecuado sistema reglamentario (Santamaría, 2021).

La gestión administrativa es un elemento importante dentro del proceso administrativo. Es también un soporte fundamental en el desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico, es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales de la administración, como son: planificación, organización, dirección y control (González et al., 2020).

Uno de los elementos importantes dentro de la gestión administrativa se relaciona con el desempeño del personal, para lo cual se requiere contar con algunas definiciones.

Desempeño

El desempeño se compone de todas las acciones o comportamientos de los empleados que son relevantes dentro de los procesos organizacionales contribuyendo a la consecución de los objetivos, estas acciones son medibles en términos de las competencias individuales y su nivel de contribución a la empresa. El desempeño

puede o no ser exitoso, dependiendo de varias características manifestada a través de la conducta de los trabajadores (Arellano, 2018).

El desempeño, como lo manifiesta el autor citado, tiene que ver mucho con el comportamiento del personal de la institución, es por eso que se requiere de acciones efectivas y necesarias dentro de la gestión del desempeño laboral.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es parte importante dentro del proceso administrativo, y contribuye a lograr el buen funcionamiento del recurso humano. (Jesús & Salazar, 2017), definen al desempeño laboral como un conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas aplicados en los procesos productivos, dentro de los cuales es necesario respetar las exigencias de calidad dentro de los objetivos de producción.

Dentro de la organización administrativa de las empresas, el desempeño laboral es un aporte fundamental para el desarrollo de éstas, es por esto que se debe poner toda la atención necesaria a este aspecto dentro de los procesos relacionados con el desarrollo de los recursos humanos (Pedraza et al., 2010).

Medina Cevalco, (2017) califica al desempeño laboral en tres niveles que los describe primeramente como alto medio y bajo, y de acuerdo a esta clasificación hace una descripción de acuerdo a cada nivel. Al desempeño lo califica como alto cuando el trabajador se esfuerza más allá de las funciones a él encomendadas, este tipo de trabajador es un gran aporte dentro de las organizaciones, además de que se encuentran en alto grado de motivación. El desempeño medio es aquel que engloba a los trabajadores del sector público, en el que cumplen de acuerdo a las funciones encomendadas y que reciben un salario de acuerdo a su cumplimiento; en el nivel bajo de desempeño laboral se encuentran quienes no aprovechan las oportunidades laborales con las que cuentan, también son personas que valoran poco su salario y no se esfuerzan más allá de las funciones a ellos encomendadas.

El término “desempeño laboral”, hace una referencia clara a lo que en realidad el trabajador hace dentro de la organización y no a lo que él sabe hacer, en base a esta consideración se requiere de tres aspectos esenciales como son:

- **Las aptitudes.-** Que son la eficiencia, la calidad y productividad con la que el empleado desarrolla las actividades encomendadas en un espacio de tiempo determinado.
- **El comportamiento.-** Es decir una referencia específica a su disciplina, en especial dentro de la empresa, en donde aprovecha la jornada laboral y el cumplimiento de normas de seguridad y salud de la empresa, además de las más específicas relacionadas con su lugar de trabajo.
- **Las cualidades personales.-** Que son las que se requieren para el mejor desempeño de determinados cargos u ocupaciones en donde la idoneidad es demostrada (Vera et al., 2019).

Rendimiento laboral

Se refiere al rendimiento que presenta el trabajador al momento de desarrollar las funciones o tareas principales a ser ejecutadas en el contexto laboral específico. Este rendimiento permite evaluar su capacidad, es decir la manifestación de las competencias laborales, como son: el conocimiento, habilidades, experiencia, actitud, motivación y características principales de su desempeño. A más de estas competencias se complementa con valores que van a favorecer la consecución de los resultados esperados (Tomalá, 2017).

El rendimiento laboral es un factor importante dentro del proceso administrativo de las organizaciones, por lo que se requiere de estrategias adecuadas destinadas a lograr mejores rendimientos que ayudan al desarrollo de las empresas en beneficio de las mismas y el talento humano.

Evaluación de desempeño

Es un proceso técnico que sirve para realizar una estimación de tipo cualitativo y cuantitativo por parte de los jefes inmediatos en aspectos como el nivel de eficacia del desempeño de los trabajadores en las actividades, objetivos y responsabilidades de sus áreas de trabajo. Este tipo de evaluaciones ayudan a los inmediatos superiores evaluar la forma de trabajo, las fortalezas y la oportunidades que tienen los trabajadores para mejorar. Se puede ajustar además, un adecuado desempeño en sus actividades laborales. Es posible estudiar también los principales aspectos de la gestión humana, que con la ayuda de un desarrollo efectivo se pueden lograr los objetivos empresariales y cumplir con las necesidades laborales (Lopez et al., 2020).

Cuesta, (2010) realizó un estudio sobre la gestión del talento humano, en el que manifiesta que la organización y planificación de acciones correctivas ante problemas que se presentan por deficiencias de la gestión, estas acciones son importantes en toda organización. Este es un tema que no todas las empresas le dan la importancia que corresponde, y es por esto que se presentan varias dificultades que a la larga afectan los resultados esperados por la empresa.

(More, 2017) indica que la empresa actual busca siempre la mejora continua, ejecutando acciones que generan mucho valor a la actividad empresarial. Se considera al talento de los trabajadores como parte esencial de este mejoramiento que permite lograr mejores resultados con el desempeño de todos los colaboradores de la empresa. Las competencias laborales son el resultado del conocimiento, habilidades y experiencias personales que favorecen a la consecución de resultados (Ataypoma & Inga, 2018).

Los autores Castro-Rivera et al., (2018), indican que existen factores que impiden un buen rendimiento en los servidores públicos, los que son beneficiados directamente de las adecuadas condiciones de trabajo. Pese a las circunstancias adversas, el rendimiento y un trabajo satisfactorio mejora la vida de las personas. El desafío para el Ecuador es mejorar el rendimiento del empleado público, bajo la premisa de que un buen servicio de parte de buenos servidores públicos es un compromiso de cambio hacia el servicio al cliente.

(Lagos & Aguilar, 2016), en su estudio sobre el nivel de competencias y desempeño laboral en relación con el cumplimiento de las funciones laborales y sociales de los trabajadores. Uno de los elementos que ha surgido últimamente en este tipo de estudios es el conocimiento que ha llegado a ser parte importante del trabajo humano, de manera tal que se conoce actualmente a la sociedad como la del conocimiento. Es por esto que la evaluación profesional ya no solo es una acumulación de saberes o habilidades sino las capacidades individuales de actuar, intervenir y decidir en situaciones que varias veces no han sido previstas, y así es que se atiende mucho más en la actualidad a la calificación de las competencias laborales.

Estudios recientes manifiestan también que la práctica laboral efectiva depende de un correcto enfoque de las competencias. Esta es una nueva forma de ver las cosas en especial en las relaciones que existen entre el aprendizaje y el trabajo (Cuadra-Martínez et al., 2018).

Control Interno Administrativo

Se define como el tipo de control que es aplicado para mejorar la eficiencia operacional, el cual no está relacionado con la confiabilidad de los registros contables. Este tipo de control se relaciona, más bien con la eficiencia en las operaciones establecidas por la empresa, y está relacionado de manera directa con las operaciones empresariales ligadas a las políticas e informes administrativos (Artola, 2017).

Trabajo en equipo

Un equipo es un grupo de personas con excelentes relaciones interpersonales, con diferentes conocimientos, habilidades y aptitudes, con un objetivo en común claramente identificado. Al trabajar en equipo logran sinergia – esto es que el todo es mayor que la suma de las partes. Está más que probado que trabajar en equipo es provechoso para todos los involucrado, trae satisfacción y se hacen personas más sociables, también aprenden a respetar las ideas de los demás y a ser responsables por los compañeros de equipo, todos conocen y comparten los intereses y las motivaciones de los miembros, y saben que el éxito del equipo es el éxito de todos. (Calderón et al., 2018)

Control Administrativo Interno

Brian Q James y Voyer, John (1997), refiriéndose al control interno expresan que es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas, que llevan a cabo los trabajadores, funcionarios y directivos, que actúan en todos los niveles y en las diferentes áreas de una empresa u organización

Evaluación 360

La evaluación de 360 grados consiste en una evaluación integral del talento humano, el que es calificado por los elementos que están relacionados con quienes van a ser evaluados. Tal es el caso de gerentes, compañeros de trabajo, subordinados, clientes y en general todas las personas que están a su alrededor. Este sistema de evaluación proporciona una opinión de todos aquellos que rodean al evaluado, es decir un círculo completo alrededor de la persona, es por esto que se llama de 360 grados (Alajo & Yáñez, 2017).

Figura 1: Evaluación 360



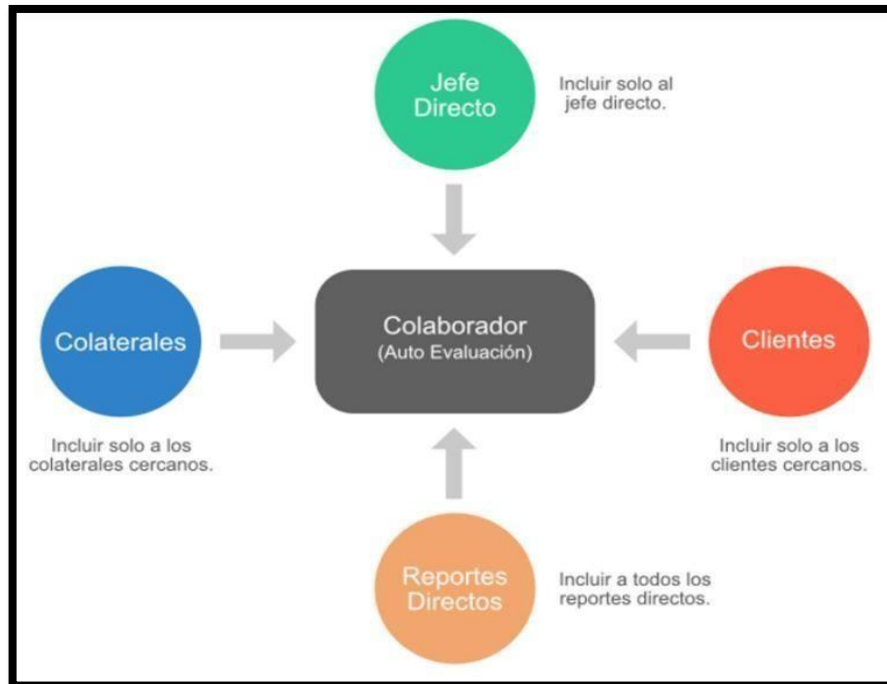
Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: (Pérez, 2015)

Definir la red de evaluadores.

Habiendo seleccionado que niveles de puesto recibirán retroalimentación, el siguiente paso para crear nuestra evaluación 360° es definir la Red de Evaluadores

Figura 2: Definición de la Red de Evaluadores



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: (Coindreau, 2021)

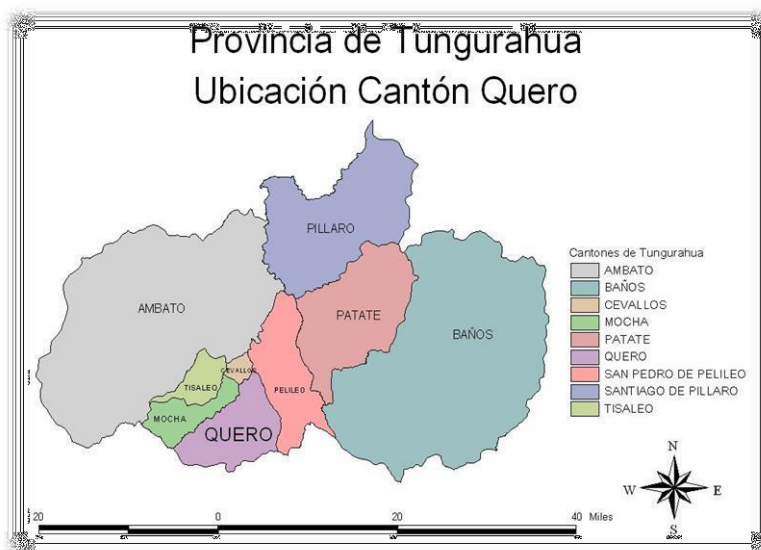
CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Ubicación

La Liga Deportiva Cantonal de Quero, como su nombre lo indica, se encuentra en la ciudad de Quero, en la provincia de Tungurahua, está localizado a 3.5 Km. del Cantón Cevallos, a 18Km de la ciudad de Ambato y a 128 Km de la ciudad de Quito. El Cantón Quero, es uno de los nueve cantones de la Provincia de Tungurahua, situado al sur oeste de la misma, a una distancia de 20 kilómetros de la Ciudad de Ambato, fue creado mediante Decreto Supremo, bajo la presidencia del General Guillermo Rodríguez Lara, el 27 de julio de 1972. Su cabecera Cantonal es la Ciudad de Quero, situada geográficamente a 78° 30' latitud sur y 1° 15' longitud oeste, a una altura media de 3.038 m.s.n.m. (GAD Municipal del cantón Quero, 2010)

Figura 3: Ubicación del cantón Quero



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: (GAD Municipal del cantón Quero, 2010)

La actividad económica del Cantón Quero en la zona rural, se basa principalmente en el cultivo y producción de la tierra, generalmente este trabajo se cumple de manera manual, y muy poco mecanizada y tecnificada. Como actividad alternativa y que ha

tomado fuerza es el cultivo de productos de ciclo largo, como es el pasto para la ganadería especialmente en las zonas altas donde los habitantes se han dedicado al engorde de ganado vacuno, ovino, y a la lechería. En la zona urbana, la mayor parte de la población tiene su actividad en la artesanía y en el comercio y la agricultura en menores proporciones que en el sector rural.

La Liga Deportiva Cantonal de Quero se encuentra dentro del sector R931103, dedicada a Actividades de las Ligas Deportivas y de Órganos Reguladores. Inició sus actividades el 20/05/1997, Fecha actualización: 20/09/2019 como SOCIEDADES. Su domicilio es en la calle Bernardo Darquea s/n y Guayaquil, Quero, Tungurahua. Registro Único de Contribuyente (RUC): 1890141532001(Ecuadornegocios, 2020). El presidente actual de la Liga Deportiva Cantonal de Quero (LDCQ) es el Sr. Vinicio Mayorga.

3.2 Equipos y materiales

Para la presente investigación se aplicaron instrumentos de evaluación debidamente validados, los cuales ya han sido tomados en cuenta para otro tipo de investigaciones. Para la evaluación de la Gestión del Talento Humano se utilizó la matriz de evaluación, una adaptación del Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios de la Universidad Católica de Murcia (Universidad Católica de Murcia, 2015). Para la evaluación del desempeño administrativo se utilizó la matriz de evaluación de 360 grados.

3.3 Tipo de investigación

Enfoque de la Investigación

La investigación en estudio tiene el enfoque mixto, es decir una combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo (Hernández Sampieri et al., 2014). El enfoque mixto no está reemplazando los enfoques cualitativo y cuantitativo, sino que aprovecha las mejores características de ambos, tratando de minimizar las posibles debilidades de los dos enfoques (Hernández Sampieri et al., 2014).

El método mixto representa una variedad de procesos sistemáticos y críticos de investigación, en el cual se realiza la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, los cuales, luego de su respectiva discusión, se logra un mejor entendimiento de los fenómenos encontrados y de esta manera enunciar las conclusiones respectivas (Hernández Sampieri et al., 2014).

El enfoque cualitativo está presente en los soportes teóricos que respaldan la investigación, los cuales son parte de las definiciones de todos los temas relacionados con el tema principal del presente estudio.

Dentro de la metodología de la presente investigación, el enfoque cuantitativo, está presente en la recolección de la información que se obtuvo a través de los dos instrumentos aplicados, en primer lugar la Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano y la Matriz de Evaluación de 360 grados para el desempeño administrativo. Estos instrumentos son calificados estadísticamente, de manera que los resultados están determinados cuantitativamente.

La investigación cuantitativa está estructurada de la recopilación y análisis de los datos obtenidos de varias fuentes, las mismas que pueden ser informáticas estadísticas y matemáticas (Neill & Cortéz, 2018). Así también el enfoque cuantitativo depende de la recolección de datos para probar hipótesis en base de mediciones numéricas y análisis estadísticos para establecer modelos que permitan probar diferentes teorías (Hernández Sampieri et al., 2014).

El enfoque cuantitativo cumple varios procesos secuenciales que deben ser seguidos de manera secuencial de la siguiente manera:

- Parte de una idea que se va delimitando.
- Se establecen objetivos y preguntas de investigación.
- Se construye una perspectiva teórica luego de la revisión bibliográfica.
- A partir de las preguntas se establece las hipótesis.
- Se determinan las variables de estudio y se trazan planes para probar las mismas.
- Se hace la medición correspondiente de las variables de acuerdo al ambiente en donde se desenvuelven.
- Las mediciones obtenidas son analizadas estadísticamente.
- Se establecen conclusiones que tienen relación con la hipótesis establecida (Hernández Sampieri et al., 2014).

Modalidad básica de la investigación

La modalidad de la investigación se considera básica, teniendo en cuenta que la investigación se centra en un contexto determinado en el que existe una correlación entre ambas variables (Hernández Sampieri et al., 2014).

- **Modalidad de investigación bibliográfica.** - Se considera también la modalidad de investigación bibliográfica documental, la que tiene la finalidad de detectar y profundizar diferentes teorías y conceptualizaciones sobre las variables de estudio, tomando en cuenta el criterio de varios autores sobre las variables estudiadas. Consiste también en una revisión completa del material existente sobre el tema en estudio. Este es un paso fundamental en cualquier tipo de investigación en la que se selecciona las fuentes de información (Matos, 2018) .

La investigación considera toda la información bibliográfica consultada, estudiada, relacionada estas variantes de investigación, con el fin de respaldar la información investigada, aclarar esta problemática que existe además se ampliará y profundizará los diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios respectivamente. Para la elaboración del presente trabajo se utilizará la investigación de campo, aplicando, observado y evaluando, ya que se realizará en el lugar de los hechos, es decir, en la Liga Deportiva Cantonal de Quero.

- **Modalidad de investigación de campo.-** Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen en esta modalidad la investigadora toma contacto en forma directa con la realidad

La investigación de campo es un tipo de investigación en la que se adquieren datos medibles sobre cualquier suceso en particular, los cuales se han obtenido en escenarios definidos (Cajal, 2020).

Nivel de la Investigación

Nivel descriptivo.- Es decir, en donde la investigación especifica las propiedades y características de las personas. Puede ser en grupos o comunidades; o ser procesos, objetos o fenómenos que están sujetos a análisis (Hernández Sampieri et al., 2014).

El tipo de investigación descriptivo, procede a identificar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Administrativo del personal de colaboradores de la Liga Deportiva Cantonal de Quero, además es de tipo correlacional debido a la relación que existe entre las variables de estudio de la presente investigación, con la debida comprobación estadística de la hipótesis con el Chi cuadrado.

La investigación es descriptiva de acuerdo a la medida que permitió identificar los principios fundamentales de la interrelación entre las variables en la que se describe la dependencia entre ellas comenzando desde la recopilación de información bibliográfica-documental y los resultados de la investigación de campo de acuerdo a la población estudiada.

La investigación de campo específicamente se realizó en la Liga Cantonal de la ciudad de Quero al personal administrativo, personal de servicio y entrenadores. Con los que se obtuvieron los datos que fueron debidamente tabulados, cuantificados y analizados estadísticamente de acuerdo al paradigma cuantitativo establecido en la presente investigación.

Nivel correlacional.- Los estudios correlacionales responden a preguntas de investigación debidamente planteadas, este tipo de estudio es capaz de medir el nivel o grado de relación que existe entre dos o más variables. Lo principal de este estudio es conocer el comportamiento de una variable en relación a otra u otras variables (Vásquez, 2020).

Este tipo de estudio tiene como objetivo conocer el grado de asociación que existe entre dos o más variables, conceptos o categorías de una muestra en un contexto particular. Regularmente se analiza la correlación entre dos variables, aunque en otras ocasiones se lo realiza entre tres o más variables. En los dos casos, primeramente se miden cada una de las variables para establecer cuáles son las vinculaciones entre ellas. Estas correlaciones tienen el sustento de la hipótesis sometida a prueba (Hernández Sampieri et al., 2014).

El presente trabajo investigó la relación entre las dos variables: Gestión del Talento Humano y el Desempeño Administrativo, para lo cual resulta importante citar lo que menciona (Cuesta, 2010) quien indica que la evaluación del desempeño, es el compromiso a realizarse durante la gestión de recursos humanos en la empresa, por consiguiente la investigación es cualitativa y cuantitativa, se analizará los aspectos muy importantes a investigar.

Es también una investigación no experimental debido a que los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en el ambiente natural de desarrollo para analizarlos. En el estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan varias situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas debido a que no se tiene control directo sobre estas variables y tampoco se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, igual que sus efectos. (Hernández Sampieri et al., 2014)

3.4 Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender

Para esta investigación se utilizará una prueba de hipótesis, para lo cual se hace el enunciado como sigue:

Hipótesis Alternativa

H1, La Gestión del Talento Humano incide en el Desempeño Administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quero.

Hipótesis Nula

H0, La Gestión del Talento Humano no incide en el Desempeño Administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quero.

3.5 Población o muestra

Para la investigación se tomará en cuenta a los directivos y colaboradores Liga Deportiva Cantonal de Quero.

Tabla 1: Población

Población	Integrantes	Total
Personal administrativo	10	10
Personal de servicio	1	1
Entrenadores	4	4
TOTAL		15

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Investigación

En el caso de la presente investigación, la investigación se realizará en la Liga Cantonal de la ciudad de Quero, al ser una población corta se toma en cuenta a todos los colaboradores en un total de 15 personas, con quienes se hará el trabajo de campo.

3.6 Recolección de información:

Instrumentos de investigación

Para el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta los siguientes instrumentos: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano y la Matriz de Evaluación de 360 grados que evalúa el Desempeño Administrativo.

Estos instrumentos están debidamente validados, han sido aplicados de manera eficiente en otro tipo de investigaciones.

Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento Humano contribuye al desarrollo integral de todo el recurso humano que colabora en las diferentes organizaciones, fortaleciendo además la satisfacción laboral, a la que la habilita para el desarrollo empresarial y la participación responsable de los trabajadores (Zelada Flórez, 2018).

Para la evaluación de la Gestión del Talento Humano se utilizó la Matriz, que es una adaptación del Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios de la Universidad Católica de Murcia (Universidad Católica de Murcia, 2015).

El siguiente formato es el que se puso a consideración de los directivos de la Liga Cantonal de Quero.

Tabla 2: Evaluación de la Gestión del Talento Humano

(Nombre de la organización)						
Evaluación de la Gestión del Talento Humano						
Fecha:						
No.						
Departamento:						
Puesto:						
Antigüedad en la organización:	Años:		Meses:			
PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO						
1. PUESTO DE TRABAJO, FUNCIONES Y TAREAS						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
1.1 Los puestos de trabajo están bien organizados y mis tareas bien definidas						
1.2. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo						
1.3 En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.						
1.4 Me resulta fácil expresar mis opiniones y hacer propuestas de mejora						
1.5 Mantengo una buena comunicación con los usuarios del servicio que presto						
1.6 Mi horario me permite conciliar la vida personal y laboral						
1.7 Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí						
1.8 En general, estoy satisfecho/a con mi puesto laboral						

2. ENTORNO LABORAL, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
2.1 Cuento con espacio físico suficiente para hacer mi trabajo adecuadamente y con seguridad						
2.2 Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, ruidos...) de mi puesto facilitan mi actividad diaria.						
2.3 Las instalaciones (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo.						
2.4 Me siento cómodo en mi puesto de trabajo, el ambiente de trabajo no me produce estrés						
2.5 Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo						
2.6 Las aplicaciones informáticas que utilizo están adaptadas a las necesidades de mi trabajo						
2.7 Los equipos informáticos y la conexión a internet funcionan de forma adecuada						
2.8 La relación con los compañeros de trabajo es buena.						
2.9 En general, me siento satisfecho/a con las infraestructuras y recursos de que dispongo para desempeñar mi labor						
3. PROMOCIÓN, MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
3.1 Me siento motivado/a para realizar mi trabajo						
3.2 Cuando realizo bien mi trabajo obtengo un reconocimiento adecuado por parte de mis superiores						

3.3 La Organización me proporciona oportunidades para avanzar en mi carrera profesional y ampliar mi formación						
3.4 En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones...) son adecuadas						
3.5 Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., se me da la formación suficiente						
3.6 En general, me siento satisfecho/a de trabajar en la organización						
4. COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
4.1 La comunicación interna funciona correctamente.						
4.2 Me resulta fácil la comunicación con mis jefes						
4.3 Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.						
4.4 Conozco los servicios que prestan otras áreas						
4.5 Tengo coordinación con otras áreas de la organización						
4.6 La comunicación entre el personal de las áreas de la organización es buena.						
5. Opinión sobre la capacitación recibida						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
5.1 Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo						

5.2 Participo activamente en la selección de temas para próximas capacitaciones						
5.3 La formación que recibo es suficiente.						
6. Comentarios acerca del reconocimiento a empleados						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
6.1 Estoy motivado para realizar mi trabajo.						
6.2 Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.						
6.3 Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.						
6.4 En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.						
6.5 La organización me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.						
6.6 El prestigio de la organización es gratificante para mí.						
6.7 En general, me siento satisfecho en mi trabajo						
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS						

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Investigación

Matriz de Evaluación de 360 grados

Para la evaluación del desempeño administrativo se utilizó la Matriz de Evaluación de 360 grados.

Evaluación 360 grados

Esta herramienta, conocida también como “Evaluación Integral”, es una herramienta muy efectiva para medir el desempeño laboral del talento humano, consiste en una evaluación que sirve para medir las competencias de los trabajadores de una empresa, así como las relaciones de los empleados con los demás integrantes de la organización. Bajo esta consideración, la retroalimentación es un factor relevante para evaluar el desempeño del talento humano, el equipo y a su vez, la organización a la que pertenecen (Pérez, 2015).

Los reportes vienen de evaluaciones del evaluado realizadas por sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. El desempeño está determinado por las habilidades y comportamientos que tiene el empleado en su entorno profesional, identificando también sus fortalezas, de acuerdo a sus actividades, para luego reforzarlas y así lograr elevar su grado de competitividad y productividad (Pérez, 2015).

Evaluación del desempeño administrativo con la matriz Evaluación 360

Tabla 3: EVALUACIÓN 360 grados

(Nombre de la organización)		EVALUACIÓN 360°				
Fecha:						
Datos del evaluado:						
No.						
Departamento:						
Puesto:						
Datos del evaluador						
Nombre:						
Relación con el evaluado:						
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
3	Presta atención en las conversaciones.					
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
Trabajo en equipo						
1	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
2	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					

3	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
4	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
	Resolución de problemas					
1	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
2	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
3	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
4	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
5	Conserva la calma en situaciones complicadas.					
	Mejora continua					
1	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
2	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
3	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
4	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
5	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
	Organización y administración del tiempo					
1	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
2	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
3	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
	Enfoque en los usuarios de la liga					
1	Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios de la liga al ganar su confianza.					
2	Procura la satisfacción de los usuarios de la liga al brindar un servicio de excelencia.					
3	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios de la liga.					
4	Entiende las necesidades de los usuarios de la liga y busca exceder sus expectativas.					

5	Es percibido por los usuarios de la liga como una persona confiable que representa a la institución.					
Pensamiento estratégico						
1	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
2	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
3	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
4	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados						
1	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
2	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
3	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD						
Indicar algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que se identifique en el evaluado						
FORTALEZAS						
ÁREAS DE OPORTUNIDAD						
¿Qué le sugeriría al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?						

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Investigación

3.7 Procesamiento de la información y análisis estadístico

Para el procesamiento de los datos recogidos por la aplicación de las matrices de evaluación, se procedió a su procesamiento con el programa estadístico SPSS, con el cual se pudo realizar las respectivas comparaciones entre las dos variables y sus respectivas dimensiones, la escala de Likert de cada una de las matrices, fueron valoradas de la siguiente manera:

Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano, la escala consiste en:

Totalmente de acuerdo (6), De acuerdo (5), Un poco de acuerdo (4), Un poco en desacuerdo (3), En desacuerdo (2) y Totalmente en desacuerdo (1).

Matriz de evaluación del Desempeño Administrativo:

Deficiente (1), Regular (2), Bueno (3), Muy bueno (4) y Excelente (5).

Con estos valores dentro del programa estadístico SPSS se consiguió obtener los resultados arrojados por este programa los cuales están reflejados en este documento.

3.8 Variables respuesta o resultados alcanzados

Las variables utilizadas en la presente investigación son: en primer lugar, La Gestión del Talento Humano y la segunda el Desempeño Administrativo, las cuales fueron profundizadas en la operacionalización de variables.

Los resultados obtenidos de la variable Gestión del Talento humano, luego de la aplicación del instrumento correspondiente, fueron evaluados y se reflejó la realidad que existe en la gestión dentro de la Liga Cantonal de Quero, con lo que se demuestra eficacia en los directivos de la institución en lo que corresponde al manejo del recurso humano de la misma, de todos modos existen áreas en las que se debe mejorar. En cuanto a la variable Desempeño Administrativo, de acuerdo a los resultados obtenidos, se logró demostrar bastante responsabilidad y cumplimiento por parte de los colaboradores de la Liga, igualmente existen áreas en las cuales se debe poner más

atención y cuidado, notándose que existe la disposición del personal a mejorar y cumplir eficientemente sus funciones.

Operacionalización de variables

Tabla 4: Operacionalización de variables

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano				
DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo mantenimiento y monitoreo de la dirección del personal	Políticas y dirección de personal	Cumplimiento de funciones	- Se logra conseguir las metas de la organización - Están correctamente designadas las funciones de los colaboradores	Evaluación, Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano
	Supervisión de personal	Desarrollo de capacidades y aptitudes	- El talento del personal es reconocido - Existe un plan de incentivos para desarrollar las capacidades	
	Selección de personal	Procesos de selección	- Se cubren las vacantes a tiempo - Están debidamente orientados los procesos de selección	
	Capacitación y desarrollo	Estabilidad del personal	- El personal está debidamente capacitado - Existen programas regulares de capacitación	
Variable Dependiente: Desempeño Administrativo				
DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La fuerza laboral trabaja para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas que definen las metas y tareas con las que el empleado desarrolla sus habilidades y capacidades en el proceso de planificación, organización, dirección y control.	Evaluación del desempeño	Cumplimiento de metas	- Está satisfecho con sus logros - Reciben información de la empresa sobre sus logros	Evaluación, Matriz de evaluación de desempeño de 360 grados
		Control de las actividades	- Recibe evaluación periódica de desempeño	
	Calidad en el desempeño	Grado de satisfacción del colaborador	- Reciben regularmente información sobre aspectos clave de la empresa	
	Funciones y responsabilidades	Eficiencia en el puesto que desempeña	- Cumple sus funciones a cabalidad	
	Confiabilidad	Cumplimiento y desempeño responsable	- Colabora con los principios organizacionales	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Investigación

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

1. Puesto de trabajo, funciones y tareas

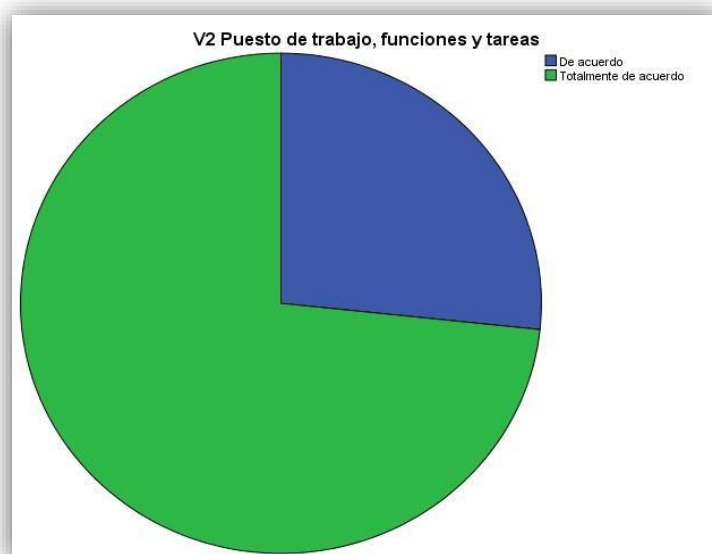
Tabla 5: Puesto de trabajo, funciones y tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	4	26,7	26,7	26,7
	Totalmente de acuerdo	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

Figura 4: Puesto de trabajo, funciones y tareas



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

El 73.3% de los empleados está totalmente de acuerdo con el puesto de trabajo, las funciones y tareas encomendadas. El 26,7% indican que están de acuerdo, lo que evidencia la conformidad de los trabajadores con los puestos de trabajo y las funciones y tareas encomendadas a ellos.

2. Entorno laboral, infraestructuras y recursos

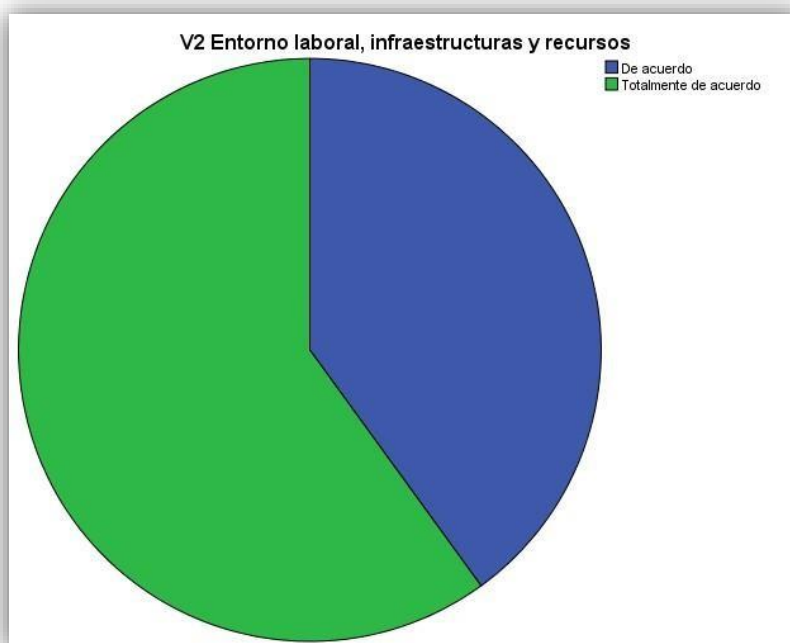
Tabla 6: Entorno laboral, infraestructuras y recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	40,0	40,0
	Totalmente de acuerdo	9	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

Figura 5: Entorno laboral, infraestructuras y recursos



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

El 60% de los encuestados están totalmente de acuerdo con el entorno laboral, infraestructura y recursos, y el 40% está de acuerdo, por lo que se comprende que el entorno laboral es el adecuado para un buen porcentaje de los trabajadores, así como sobre la infraestructura y los recursos establecidos por la organización.

3. Promoción, motivación y reconocimiento

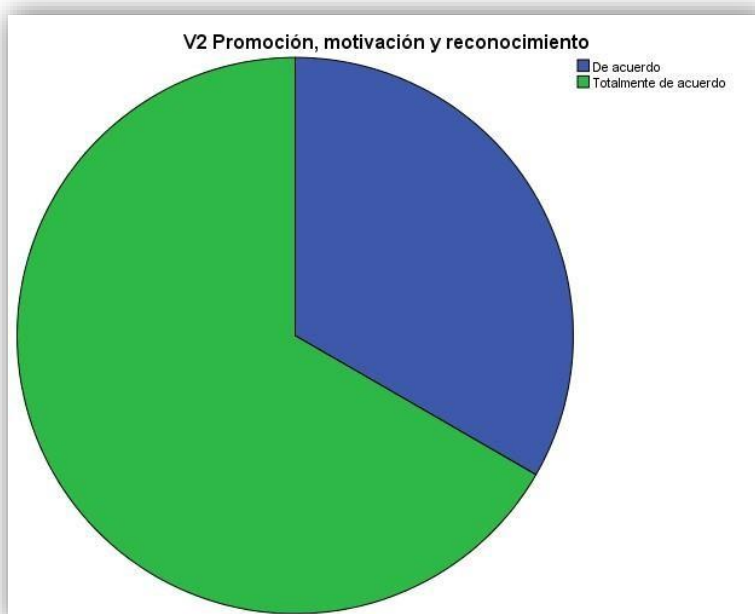
Tabla 7: Promoción, motivación y reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	33,3	33,3	33,3
Válido Totalmente de acuerdo	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

Figura 6: Promoción, motivación y reconocimiento



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

El 66,7% del personal está totalmente de acuerdo con la promoción, motivación y reconocimiento, y el 33,3% está de acuerdo, Considerando este criterio existe una aceptación de los trabajadores de la Liga Cantonal de Quero sobre las promociones, las actividades de motivación y reconocimiento, lo que ayuda en el autoestima del personal.

4. Comunicación interna dentro de la organización

Tabla 8: Comunicación interna dentro de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	33,3	33,3	33,3
Válido Totalmente de acuerdo	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

Figura 7: Comunicación interna dentro de la organización



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

El 66,7% del personal está totalmente de acuerdo con la comunicación interna dentro de la organización, y el 33,3% está de acuerdo, en base a este criterio, los trabajadores de la Liga opinan que la comunicación que existe dentro de la institución es la adecuada.

5. Opinión sobre la capacitación recibida

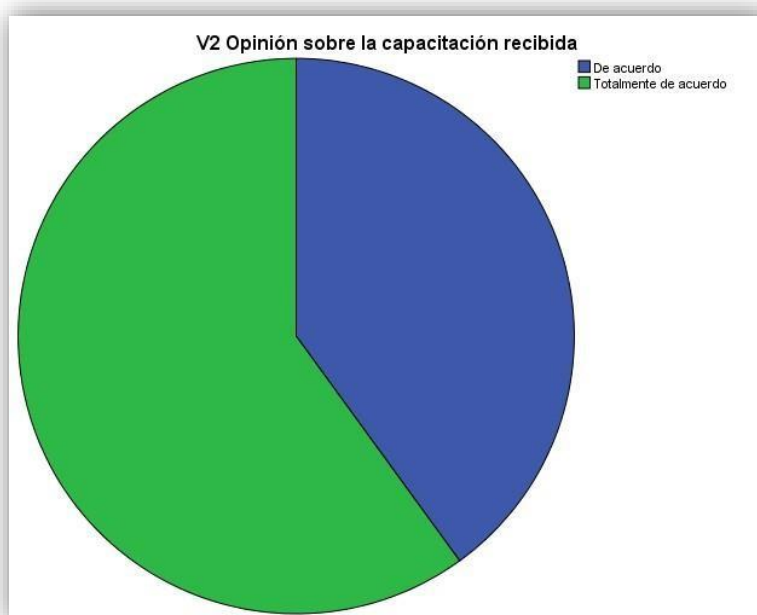
Tabla 9: Opinión sobre la capacitación recibida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	6	40,0	40,0	40,0
Válido Totalmente de acuerdo	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

Figura 8: Opinión sobre la capacitación recibida



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

El 60% del personal está totalmente de acuerdo con la opinión sobre la capacitación recibida, y el 40% indica que está de acuerdo. Este criterio resalta la idea de que el personal, aunque manifiestan un acuerdo con la capacitación recibida, ellos necesitan más programas de capacitación organizados por la institución.

6. Comentarios acerca del reconocimiento a empleados

Tabla 10: Comentarios acerca del reconocimiento a empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	4	26,7	26,7	26,7
	Totalmente de acuerdo	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

Figura 9: Comentarios acerca del reconocimiento a empleados



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

El 73,3% de los trabajadores está totalmente de acuerdo de los comentarios acerca del reconocimiento a empleados, y el 26,7% indica que está de acuerdo, Es un alto criterio positivo que hay entre los empleados de la institución en el que son reconocidos por la organización por su trabajo en bien de la Liga Cantonal de Quero.

4.2 Resultado de la matriz de evaluación 360 grados

1. Comunicación

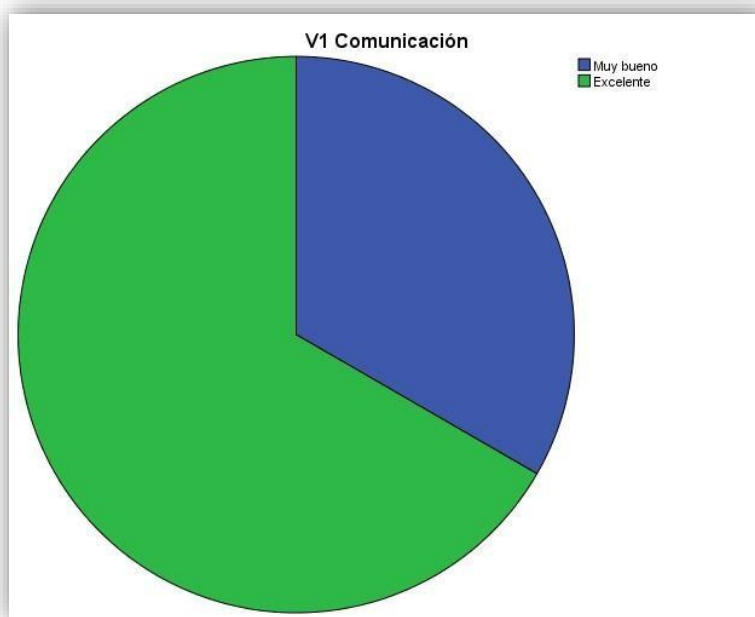
Tabla 11: Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	5	33,3	33,3	33,3
Válido Excelente	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 10: Comunicación



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

El 66,7% de los trabajadores tienen una excelente comunicación interna y el 33,3% tienen muy buena comunicación. Este punto de vista resalta el hecho que en el interior de la organización la comunicación es buena, lo que ayuda en el mejor desenvolvimiento de las tareas.

2. Trabajo en equipo

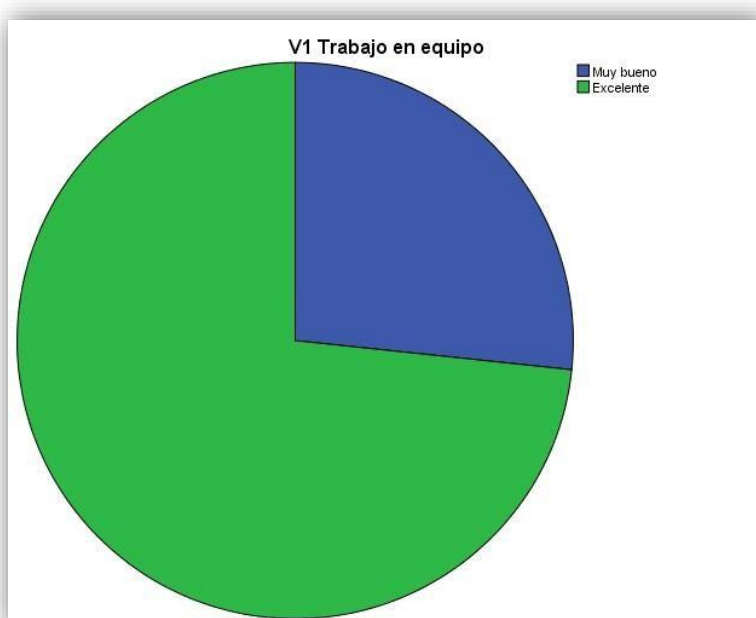
Tabla 12: Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	4	26,7	26,7	26,7
Válido Excelente	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 11: Trabajo en equipo



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

El 73,3% de los trabajadores tienen un excelente desempeño en el trabajo en equipo y el 26,7% trabajan muy bien en equipo. El trabajo grupal es una de las actividades importantes de la Liga Cantonal de Quero, lo que permite resaltar que los trabajadores no tienen inconvenientes en realizar actividades grupales que van en n beneficio de la institución y por ende sobre ellos mismos.

3. Resolución de problemas

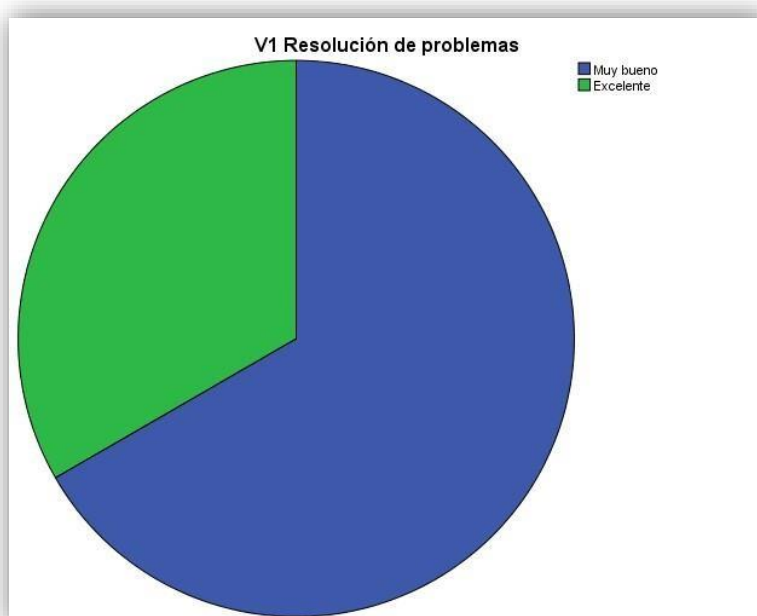
Tabla 13: Resolución de problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	10	66,7	66,7	66,7
	Excelente	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 12: Resolución de problemas



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

El 33,3% de los trabajadores de la Liga Cantonal están en condiciones excelentes de resolver problemas y el 66,7% pueden resolver muy bien los problemas. Es de considerar que la mayoría de trabajadores no llegan a la excelencia en este campo, y se observa que existe mucha dificultad en la mayoría de colaboradores para resolver problemas varios que se presentan en el interior de la organización.

4. Mejora continua

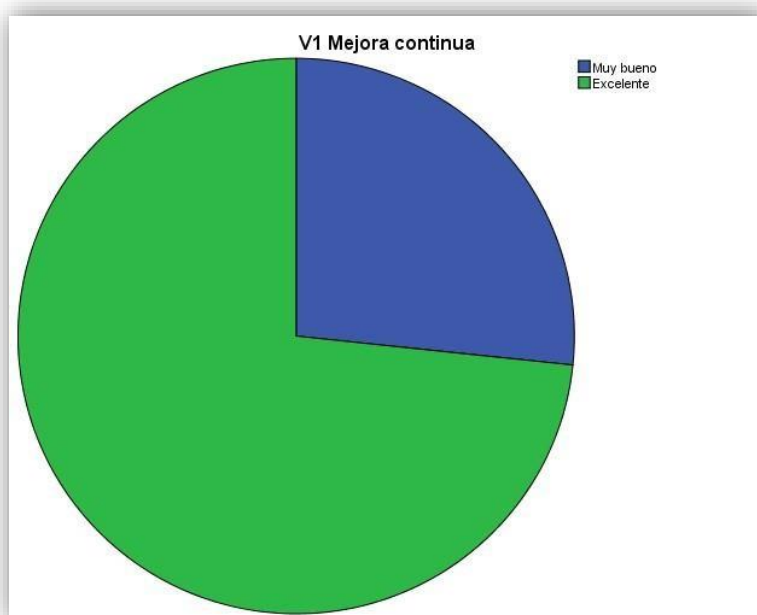
Tabla 14: Mejora continua

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	4	26,7	26,7	26,7
Válido Excelente	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 13: Mejora continua



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

El 73,3% de los trabajadores de la Liga Cantonal se encuentran en una mejora continua en su desempeño y el 26,7% tienen una mejora muy buena. Es destacable que el personal de la Liga Cantonal de Quero tienen la tendencia a un mejor desempeño administrativo, aportando positivamente con su trabajo a la institución.

5. Organización y administración del tiempo

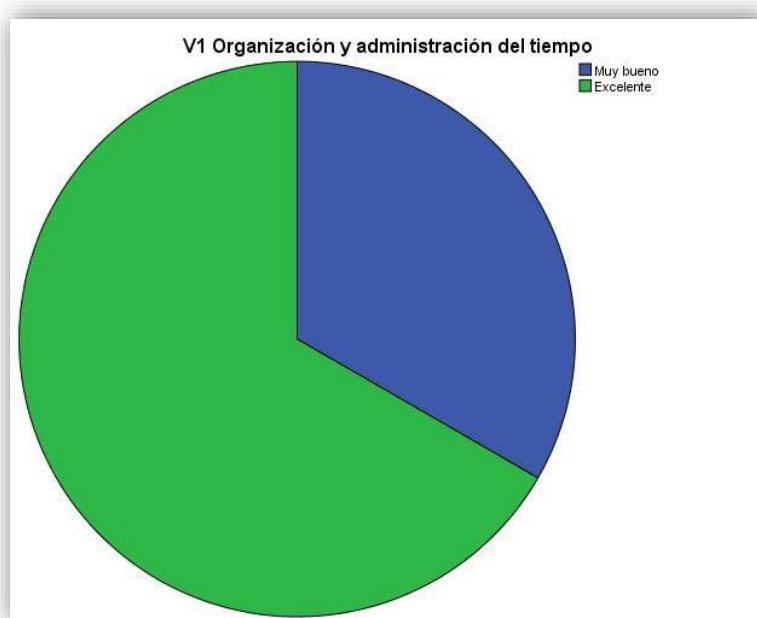
Tabla 15: Organización y administración del tiempo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	5	33,3	33,3	33,3
Válido Excelente	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 14: Organización y administración del tiempo



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

El 66,7% de los trabajadores tienen una excelente organización y administración del tiempo y en el 33,3% es muy bueno. Esta evaluación indica que los trabajadores, en su mayoría, tienen el control sobre el tiempo requerido para el desarrollo de sus actividades, lo que contribuye al mejor desempeño y cumplimiento de sus tareas y funciones encomendadas.

6. Enfoque en los usuarios de la liga

Tabla 16: Enfoque en los usuarios de la liga

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	5	33,3	33,3	33,3
Válido Excelente	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 15: Enfoque en los usuarios de la liga



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

El 66,7% de los trabajadores tienen un excelente enfoque en los usuarios de la liga y en el 33,3% es muy bueno. Es decir que la mayoría de los trabajadores realizan una excelente función al momento de dar la atención debida a los usuarios de la Liga Cantonal de Quero, brindando un buen servicio, de manera que se tiene una buena imagen de la Liga como institución y en especial en la comunidad deportiva de la ciudad y fuera de ella.

7. Pensamiento estratégico

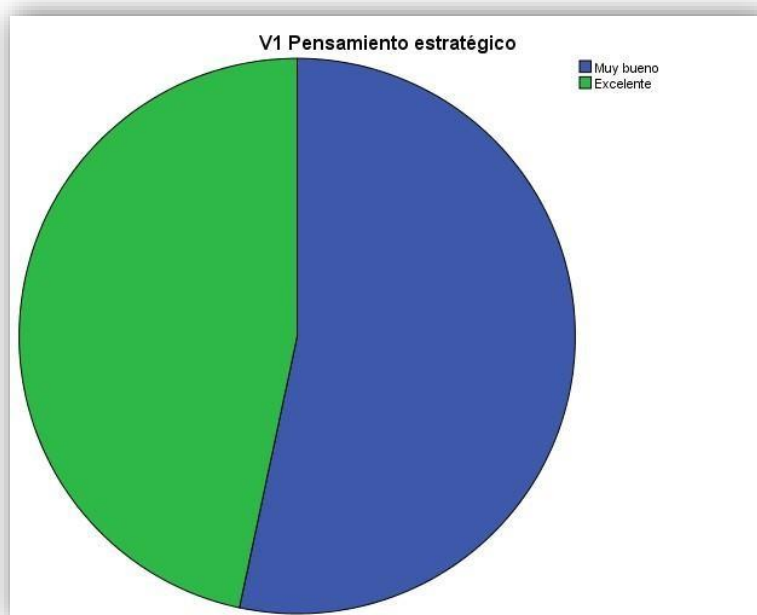
Tabla 17: Pensamiento estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	8	53,3	53,3	53,3
Válido Excelente	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 16: Pensamiento estratégico



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

En el 46,7% de los colaboradores se destaca un excelente pensamiento estratégico, y en el 53,3% es muy bueno. Este análisis da a entender que este aspecto es uno de los que se debe tomar en cuenta y tomar correctivos necesarios debido a que un gran porcentaje del recurso humano no posee un excelente pensamiento estratégico, este aporte es necesario por parte de los trabajadores para dar una mejor respuesta a los cambios necesarios para lograr los objetivos institucionales.

8. Enfoque a resultados

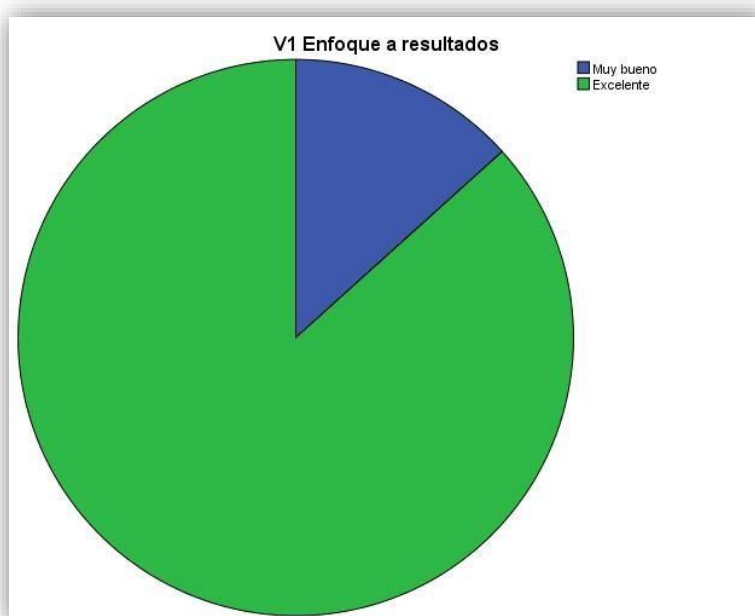
Tabla 18: Enfoque a resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bueno	2	13,3	13,3	13,3
Válido Excelente	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 17: Enfoque a resultados



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

En cuanto al enfoque a los resultados, el 86,7% de los empleados tiene un excelente enfoque, y en el 13,3% es muy bueno. Este es uno de los puntos más altos que se encuentra en casi todos los colaboradores de la Liga Cantonal de Quero, lo cual destaca en ellos el compromiso de cumplir de una manera clara, precisa y con responsabilidad las funciones y tareas encomendadas y lograr las metas.

Luego de aplicada la matriz de evaluación de 360 grados se muestra la tabla resumen de la evaluación del desempeño que contiene los puntajes de los 15 trabajadores. Es decir la calificación asignada por el jefe hacia sus empleados de igual manera entre pares.

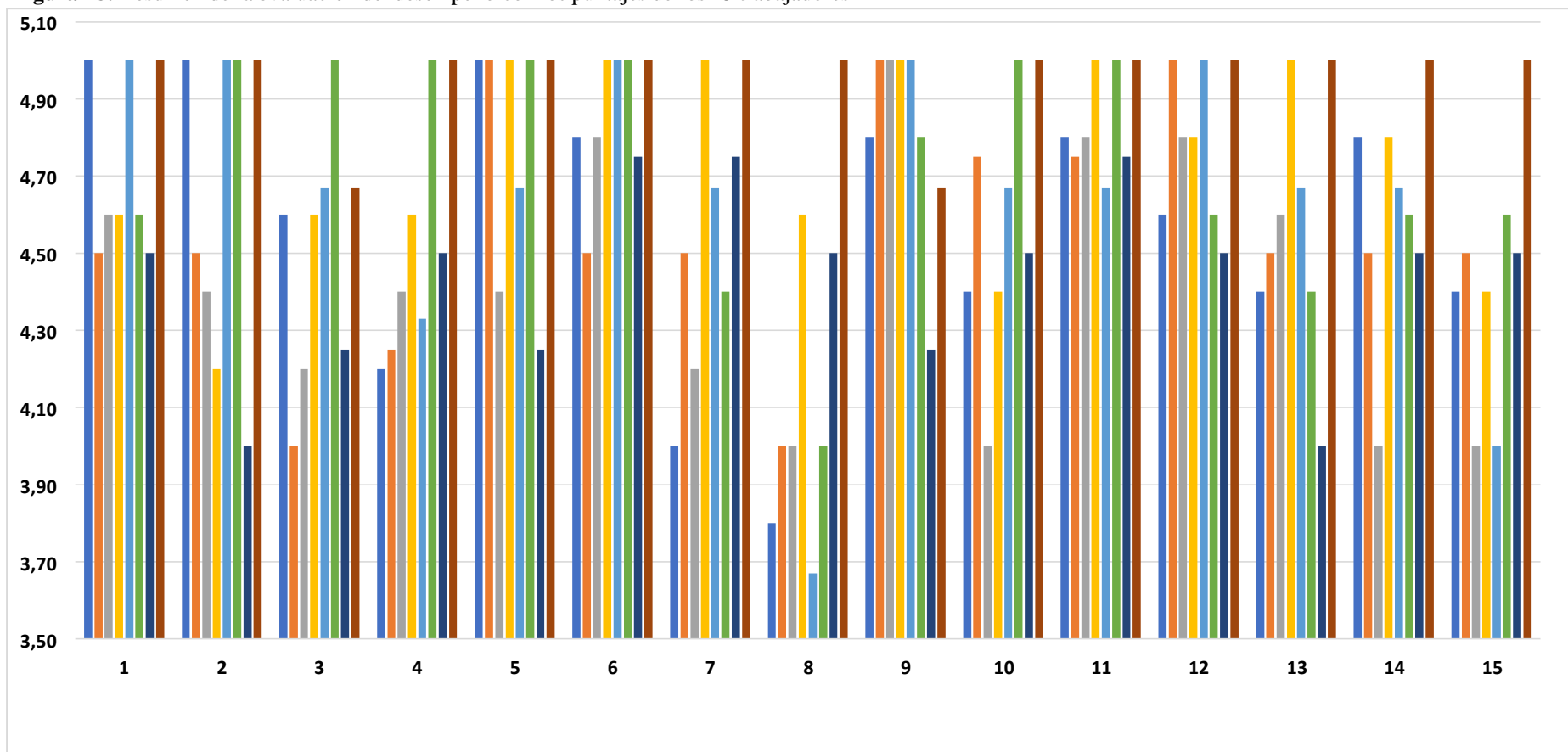
Tabla 19: Tabla resumen de la evaluación del desempeño con los puntajes de los 15 trabajadores

Trabajador	Comunicación	Trabajo en equipo	Resolución de problemas	Mejora continua	Organización y administración del tiempo	Enfoque en los usuarios de la liga	Pensamiento estratégico	Enfoque a resultados
1	5,00	4,50	4,60	4,60	5,00	4,60	4,50	5,00
2	5,00	4,50	4,40	4,20	5,00	5,00	4,00	5,00
3	4,60	4,00	4,20	4,60	4,67	5,00	4,25	4,67
4	4,20	4,25	4,40	4,60	4,33	5,00	4,50	5,00
5	5,00	5,00	4,40	5,00	4,67	5,00	4,25	5,00
6	4,80	4,50	4,80	5,00	5,00	5,00	4,75	5,00
7	4,00	4,50	4,20	5,00	4,67	4,40	4,75	5,00
8	3,80	4,00	4,00	4,60	3,67	4,00	4,50	5,00
9	4,80	5,00	5,00	5,00	5,00	4,80	4,25	4,67
10	4,40	4,75	4,00	4,40	4,67	5,00	4,50	5,00
11	4,80	4,75	4,80	5,00	4,67	5,00	4,75	5,00
12	4,60	5,00	4,80	4,80	5,00	4,60	4,50	5,00
13	4,40	4,50	4,60	5,00	4,67	4,40	4,00	5,00
14	4,80	4,50	4,00	4,80	4,67	4,60	4,50	5,00
15	4,40	4,50	4,00	4,40	4,00	4,60	4,50	5,00

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 18: Resumen de la evaluación del desempeño con los puntajes de los 15 trabajadores



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Interpretación

Según los resultados obtenidos de todos los trabajadores de la Liga Cantonal de Quero, luego de la aplicación de la matriz de evaluación 360 grados, se determina que el trabajador **No. 11** es el de más alto rendimiento debido a que es el que obtienen los resultados más altos. En cuanto al rendimiento menos eficaz se encuentra el trabajador **No. 8** quién ha obtenido las más bajas calificaciones en la mayoría de las áreas de desempeño. En general se observa que existe un desempeño aceptable en la mayoría de los colaboradores de la organización.

Discusión

Luego de obtenidos los resultados individuales, cada uno de los trabajadores fue calificado de acuerdo a su rendimiento y sus desempeño fue calificado en base a la puntuación recibida. Cada uno es calificado de acuerdo al punto de vista del evaluador, que está en condiciones de calificar a cada uno de los colaboradores de la Liga cantonal de Quero.

Primer objetivo específico

De acuerdo al primer objetivo específico que menciona: “Analizar el aporte de la Gestión del Talento Humano de la Liga Cantonal de Quero”. Es en este apartado en el que se demuestra la consecución del primer objetivo específico.

Para realizar el correspondiente análisis y discusión de manera más profunda se requiere la elaboración de cuadros de resumen de cada una de las evaluaciones, en primer lugar se tiene el promedio de la evaluación de la Gestión del Talento Humano.

Tabla promedio de la evaluación de la Gestión del Talento Humano

Tabla 20: Promedio de la evaluación de la Gestión del Talento Humano

	Puesto de trabajo, funciones y tareas	Entorno laboral, infraestructura y recursos	Promoción, motivación y reconocimiento	Comunicación interna dentro de la organización	Opinión sobre la capacitación recibida	Comentarios acerca del reconocimiento a empleados
Válido	15	15	15	15	15	15
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	5,73	5,60	5,67	5,67	5,60	5,73

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

Figura 19: Promedio de la evaluación de la Gestión del Talento Humano



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Matriz de evaluación de la Gestión del Talento Humano

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta evaluación, se observa que los trabajadores expusieron su punto de vista sobre algunas áreas de desarrollo de la Gestión de Talento Humano realizada por los directivos de Liga Cantonal. En los cuales se observa, primeramente, un alto índice en relación a su puesto de trabajo, funciones y tareas, que de acuerdo a los trabajadores es con lo que más se identifican y están de acuerdo en que esta parte de la gestión es la que mejor se realiza. Se reconoce, de la misma manera, por parte de los trabajadores la buena organización, así como una eficaz delegación de funciones y tareas, que están bien definidas. Además existe reciprocidad en la comunicación entre los mandos altos y subordinados.

Otra de las áreas es la que tiene que ver con la promoción, motivación y reconocimiento hecho hacia los trabajadores, lo cual se refleja en la motivación del personal, en el cumplimiento de sus funciones. Se reconoce también por parte de los colaboradores que la organización brinda oportunidad de crecimiento para reforzar el talento profesional y la formación del talento humano.

En cuanto a la opinión de los trabajadores sobre la capacitación recibida presenta un índice, el más bajo de la calificación, es decir que debe existir más empeño por parte de la organización para crear y ejecutar programas de capacitación continua, tomando en cuenta que de parte de los trabajadores existe la disposición para ser capacitados. Además de que ellos consideran necesario ser tomados en cuenta en los temas a ser tratados en las jornadas de capacitación.

Otra de las áreas que tuvo un índice bajo de calificación por parte de los trabajadores es lo relacionado al entorno laboral, infraestructuras y recursos, es decir que se debe tomar en cuenta este criterio y buscar el mejoramiento de ciertas áreas de trabajo, las condiciones ambientales, e instalaciones, que deben ser las más adecuadas para realizar un mejor desempeño de las tareas asignadas, que redundarán en beneficio, no solo de los trabajadores, sino de toda la organización.

Segundo objetivo específico

De acuerdo al segundo objetivo específico: “Evaluar el desempeño administrativo de los funcionarios de la Liga Deportiva Cantonal de Quero”, se determina lo siguiente:

Tabla promedio de la evaluación 360 del Desempeño administrativo

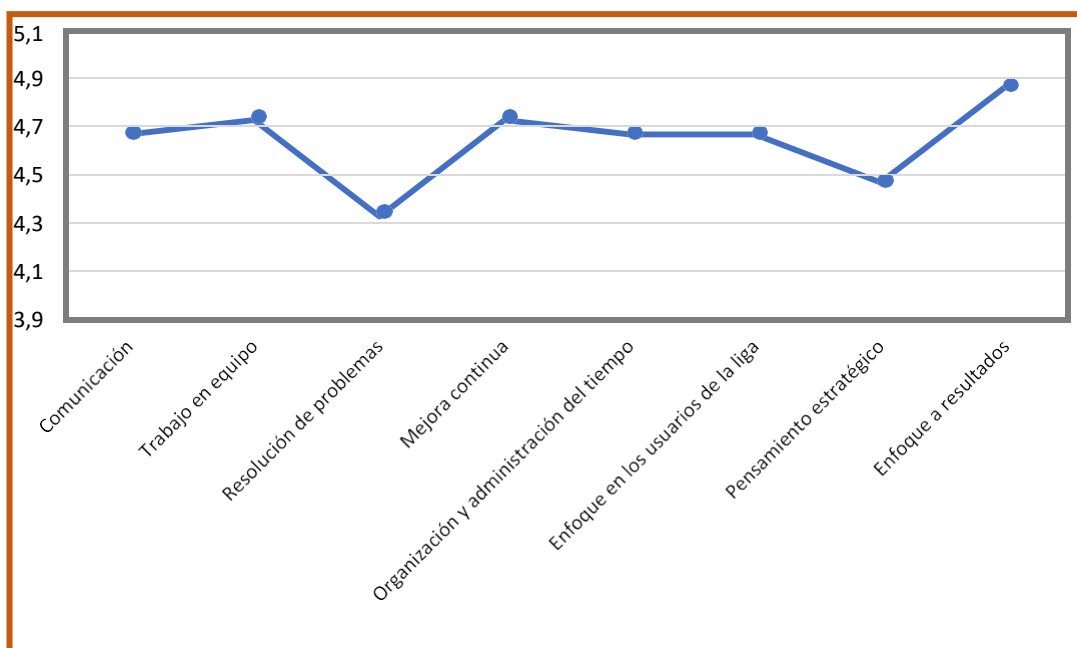
Tabla 21: Promedio de la evaluación 360 del Desempeño administrativo

	Comunicación	Trabajo en equipo	Resolución de problemas	Mejora continua	Organización y administración del tiempo	Enfoque en los usuarios de la liga	Pensamiento estratégico	Enfoque a resultados
Válido	15	15	15	15	15	15	15	15
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4,67	4,73	4,33	4,73	4,67	4,67	4,47	4,87

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

Figura 20: Promedio de la evaluación 360 del Desempeño administrativo



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Evaluación 360 grados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño 360, se observa que el área en donde existe mejor desempeño de los trabajadores es en el enfoque a resultados, es decir que existe por parte de los trabajadores un mejor aprovechamiento de las oportunidades que se presentan por parte de la organización. Además mantienen altos niveles de desempeño, lo que da seguridad en la consecución de las metas organizacionales. Existe también el interés de los colaboradores en el logro de las metas individuales y organizacionales.

Otra área de análisis es la mejora continua que es la que sigue con un alto índice de calificación, y es necesario tomar en cuenta este punto debido a que el personal demuestra mayor adaptación al trabajo y la apertura a nuevos procesos de la Liga Cantonal y en el desempeño de sus funciones. Se cuenta con el apoyo de los trabajadores para compartir las ideas que van en beneficio de la institución. Se observa también que existe el anhelo de los trabajadores para reforzar sus habilidades, es decir existe una apertura para ser capacitados y mejorar aún más su rendimiento.

Sin embargo de los puntos altos de este resumen se debe tomar en cuenta los niveles más bajos, como es el caso de la resolución de problemas, que es en donde se observa que existe más problemas al respecto, en especial la falta de concentración y resistencia

sobre ciertas situaciones que se presentan en su área de trabajo y que requieren ser solucionadas por los trabajadores.

Otra de las áreas con un índice bajo es el pensamiento estratégico, y es aquí que existe en algunos casos, la falta de compromiso y desconocimiento de los objetivos principales de la organización como son la misión y los valores de la Liga Cantonal de Quero.

Prueba de hipótesis

Hipótesis Alternativa

H1, La Gestión del Talento Humano incide en el Desempeño Administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quero.

Hipótesis Nula

H0, La Gestión del Talento Humano no incide en el Desempeño Administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quero.

Para la comprobación de la hipótesis se aplica el Chi cuadrado estadístico con el programa SPSS, para lo cual se consideró las subvariables más representativas, es decir las que reflejan mayor incidencia o relación entre cada una de ellas. Se tomó en cuenta dos subvariables de cada una de las variables de estudio. Las subvariables de la variable Gestión del Talento Humano son: Promoción, motivación y reconocimiento y Entorno laboral, infraestructuras y recursos; las subvariables de la variable Desempeño Administrativo son: Resolución de problemas y pensamiento estratégico. Con la combinación de estas dimensiones se obtienen los siguientes cuadros representativos del Chi cuadrado.

Tabla de contingencia: Resolución de problemas y Promoción, motivación y reconocimiento

Tabla 22: Tabla de contingencia 1

			Promoción, motivación y reconocimiento		Total
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Resolución de problemas	Muy bueno	Recuento	0	10	10
		Recuento esperado	3,3	6,7	10,0
		% del total	0,0%	66,7%	66,7%
	Excelente	Recuento	5	0	5
		Recuento esperado	1,7	3,3	5,0
		% del total	33,3%	0,0%	33,3%
Total	Recuento	5	10	15	
	Recuento esperado	5,0	10,0	15,0	
	% del total	33,3%	66,7%	100%	

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Chi cuadrado SPSS

Chi cuadrado: Resolución de problemas y Promoción, motivación y reconocimiento

Tabla 23: Chi cuadrado 1

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,000	1	0,000
Corrección de continuidad	10,838	1	0,001
Razón de verosimilitud	19,095	1	0,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	14,000	1	0,000
N de casos válidos	15		

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Chi cuadrado SPSS

Tabla de contingencia: Pensamiento estratégico y Entorno laboral, infraestructuras y recursos

Tabla 24: Tabla de contingencia 2

			Entorno laboral, infraestructuras y recursos		Total
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Pensamiento estratégico	Muy bueno	Recuento	0	8	8
		Recuento esperado	3,2	4,8	8,0
		% del total	0,0%	53,3%	53,3%
	Excelente	Recuento	6	1	7
		Recuento esperado	2,8	4,2	7,0

	% del total	40,0%	6,7%	46,7%
Total	Recuento	6	9	15
	Recuento esperado	6,0	9,0	15,0
	% del total	40,0%	60,0%	100,0%

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Chi cuadrado SPSS

Chi cuadrado: Pensamiento estratégico y Entorno laboral, infraestructuras y recursos

Tabla 25: Chi cuadrado 2

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,429	1	0,001
Corrección de continuidad	8,136	1	0,004
Razón de verosimilitud	14,449	1	0,000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	10,667	1	0,001
N de casos válidos	15		

Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Chi cuadrado SPSS

Regla de decisión: Si el nivel de significancia es menor a 0,005, entonces se rechaza la hipótesis nula. Y se acepta la hipótesis alternativa.

El Chi cuadrado es una comparación entre los valores de frecuencias observadas y los valores de frecuencias esperadas, los cuales son los que se esperaría encontrar si las variables fueran independientes o no estuvieran relacionadas, es decir esta prueba parte del supuesto de que las variables no están relacionadas, lo cual está representado en la hipótesis nula. Al evaluarse los resultados, se comprueba si esto es cierto o no (Hernández Sampieri et al., 2014).

Si no existe relación entre las variables, se toma en cuenta los valores de las frecuencias esperadas, y si hay relación entre las variables de estudio, los valores obtenidos de la investigación de campo deben ser muy diferentes a los valores de las frecuencias esperadas, es decir los datos reales en comparación con los datos que se esperarían si fueran escogidos al azar (Hernández Sampieri et al., 2014).

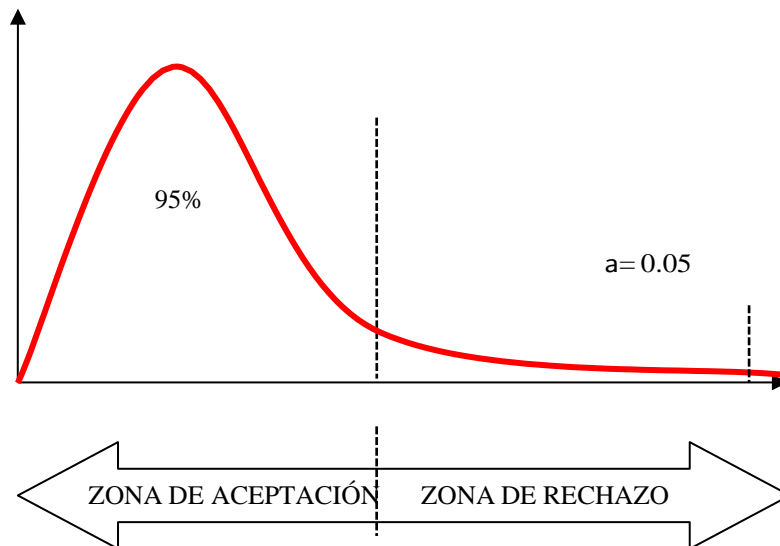
De acuerdo a estas consideraciones, y a la regla de decisión se procede a interpretar los valores obtenidos de la prueba Chi cuadrado.

Interpretación

Como el valor de la significancia $0,001 < 0,005$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir que la Gestión del Talento Humano incide en el Desempeño Administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quero. Es decir las subvariables correspondientes a la primera variable inciden en las subvariables de la segunda variable, o lo que es lo mismo manifestar, las variables de estudio no son independientes y existe una correlación de las mismas.

Definición de la zona de rechazo

Figura 21: Campana de Gauss



Elaborado por: Acosta M. (2021)

Fuente: Chi cuadrado

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El primer objetivo específico: Analizar la Gestión del Talento Humano de la Liga Cantonal de Quero se concluye que:

- El personal de la Liga Cantonal de Quero tuvo la suficiente apertura para realizar la evaluación correspondiente de la Gestión del Talento Humano de parte de los directivos de la organización.
- De acuerdo a la evaluación se logró determinar que el promedio de calificación de la dimensión Puesto de trabajo, funciones y tareas tuvo el más alto porcentaje de aceptación es decir se considera por parte del personal que es adecuado el sitio de trabajo en donde se cumple a satisfacción las funciones y tareas.
- El nivel establecido del reconocimiento a empleados, indica que los trabajadores tienen un buen criterio sobre las acciones de reconocimiento de la labor que ellos desempeñan.
- Las áreas: el entorno laboral, la infraestructura y recursos, así como la capacitación recibida, fueron las de más bajo nivel es decir se presentan inconvenientes dentro del área de trabajo y se complementa con la necesidad que tienen los trabajadores de ser capacitados.

El segundo objetivo específico: Evaluar el desempeño administrativo de los funcionarios de la Liga Deportiva Cantonal de Quero. Se concluye lo siguiente:

- El directivo de la Liga Cantonal de Quero, estuvo en condiciones de evaluar a todos los trabajadores de la institución, de acuerdo a su experiencia y tiempo en la organización, así como el conocimiento pleno de del desempeño del personal.

- El área en donde existe mayor calificación es en el enfoque a resultados, es decir el personal está dispuesto a lograr las metas organizacionales deseadas de una manera clara, precisa y responsable.
- El trabajo en equipo es una de las fortalezas del personal y es un factor muy importante que conduce al logro de una mejora continua Los equipos de trabajo están bien estructurados para conseguir los objetivos institucionales.
- El área de resolución de problemas es la más crítica de acuerdo a la evaluación, y se observa que existen dificultades en el personal al momento de enfrentar y solucionar conflictos.

El tercer objetivo específico: Establecer la relación entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Administrativo de la Liga Cantonal de Quero.

- En base al análisis realizado de los resultados emanados de las evaluaciones, se determina que existe una influencia directa entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Administrativo, debido a que varias de las acciones que se realizan de parte de los directivos de la Liga Cantonal de Quero, tienen un efecto en el Desempeño Administrativo de los trabajadores,

5.2 Recomendaciones

- Es vital para el mejor desarrollo de la Liga Cantonal de Quero tener más jornadas de capacitación, para lo cual es importante que se tome en cuenta el criterio de los trabajadores quienes consideran que se debe tener más oportunidades de capacitarse y de esta manera cumplir mucho mejor con las actividades de la Liga.
- Se requiere por parte de los Directivos de la Liga que se logre identificar cuáles actividades son las que se deben mejorar, y realizar estrategias de trabajo en grupo que aporten con las mejoras para la organización
- Poner más atención sobre las actividades del personal al momento de enfrentar conflictos dentro de la organización, y procurar que los trabajadores desarrollen más la capacidad de resolver todo tipo de problemas que se presenten en el trabajo.
- Es importante tomar en cuenta los resultados obtenidos en las evaluaciones con el fin de que la organización procure mejorar las áreas de la gestión que afecten el

normal desempeño administrativo, para lo cual se requiere que se tomen decisiones correctas para el bien de la institución y el talento humano.

- Elaborar un Plan de evaluación anual y estrategias para mejorar el desempeño de los trabajadores de la institución (Anexo 3)

5.3 BIBLIOGRAFÍA

Abril F., M. C. (2018). Diseño de procesos de Gestión del Talento Humano. In Consejo Editorial Universitario (Ed.), *Universidad Técnica de Ambato*.
<https://hdl.handle.net/11404/1044>

Alajo, S., & Yáñez, M. (2017). *MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO TRES DEL CANTÓN LATACUNGA [UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI]*.

<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3863/1/T-UTC-0404.pdf>

Arellano, J. (2018). Gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Pasco, 2018 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26868/arellano_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. In *Universidad ECOTEC*.

Artola, T. (2017). *Desempeño Administrativo - Financiero de la empresa Peraltacoffees S.A. ubicada carretera a Mozonte, Nueva Segovia, durante el período 2014-2015*. [UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA]. <https://repositorio.unan.edu.ni/4129/1/17928.pdf>

Astudillo, A., & Del Rosario Muñiz, G. (2020). *El análisis del control interno administrativo para el mejoramiento del desempeño laboral de las microempresas del sector alimenticio. Tesis de Grado*.

Ataypoma, D., & Inga, B. (2018). La Gestión Del Talento Humano Y El Desempeño Laboral En La Unidad De Gestión Educativa Local (Ugel) En La Provincia De Huancavelica – Periodo 2018 [UNIVERSIDAD NACIONAL DE

- HUANCAVELICA]. In *UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA*.
<http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1378/TP - UNH. ENF. 0101.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caisa, S. J. (2014). La Gestión Administrativa y su impacto en el Desempeño Laboral en la empresa metalmecánica “Alhice” de la ciudad de Ambato [Universidad Técnica de Ambato]. In *Repo.Uta.Edu.Ec*.
<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Cajal, A. (2020). *Investigación de campo: características, diseño, técnicas, ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Calderón, J., Huilcapi, M., Montiel, P., Mora, J., & Naranjo, D. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro Sciences*, 2(7), 15–22.
<http://www.journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/43/52>
- Castro-Rivera, W. C., Loor-Carvajal, I., & Pozo-Rodríguez, J. M. (2018). Valoraciones críticas sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados municipales. Experiencias en la provincia de Manabí-Ecuador. *Polo Del Conocimiento*, 3(12), 107–134.
<https://doi.org/10.23857/pc.v3i12.819>
- Chauca, J. G. (2014). Los Procesos del Departamento de Talento Humano en el Desempeño Laboral del Gobierno Provincial de Tungurahua [Universidad Técnica de Ambato]. In *Universidad Técnica de Ambato*.
https://www.researchgate.net/publication/318003644_La_gestion_del_talento_humano_en_la_economia_del_conocimiento_analisis_del_caso_de_Corea_del_Sur_y_Ecuador_en_el_periodo_2001_-_2015
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES (ed.); Tercera). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
<http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>
- Coindreau, R. (2021). *Evaluación 360 Grados: Guía Completa para Aplicarlas en 2021*. Integratec. <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Cuadra-Martínez, D. J., Castro, P. J., & Juliá, M. T. (2018). Tres Saberes en la Formación Profesional por Competencias: Integración de Teorías Subjetivas, Profesionales y Científicas. *Formación Universitaria*, 11(5), 19–30.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v11n5/0718-5006-formuniv-11-05-00019.pdf>

- Cuesta, A. (2010). *Gestión Del Talento Humano y del Conocimiento* (ECOEdiciones (ed.); 2da ed.). <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gestión-del-talento-humano-y-del-conocimiento.pdf>
- Ecuadornegocios. (2020). *LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUERO*. Ecuadornegocios. <https://ecuadornegocios.com/info/liga-deportiva-cantonal-de-quero-4425893>
- GAD Municipal del cantón Quero. (2010). *División Política*. <https://Quero.Gob.Ec/>. <https://quero.gob.ec/index.php/municipalidades/division-politica>
- González, S., Viteri, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guevara, P. (2016). Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua [UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO]. In *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469_MKT.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *metodología de la investigación* (S. A. D. C. . McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES (ed.); Sexta). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jesús, T., & Salazar, R. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo de la UGEL N°10 Huaral 2017*. [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/786/TFCS-02-31.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Lagos, Y. J., & Aguilar, J. A. (2016). La Gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral [Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. In *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua*. <https://doi.org/10.5151/cidi2017-060>

- Lopez, G., Beltrán, J., Meriño, V., Martínez, C., Guzman, L., Otálvaro, D., & Pareja, D. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*, 41(7), 26–39.
https://www.researchgate.net/profile/Jaime_Beltran_Rios/publication/341050423_Modelo_de_evaluacion_de_desempeno_y_plan_de_formacion_para_una_empresa_distribuidora_y_comercializadora_de_calzado_Performance_evaluation_model_and_training_plan_for_a_footwear
- López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluation of the human talent management in the Cuban hospital setting. *Revista Cubana de Salud Publica*, 43(1), 3–15.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n1/spu02117.pdf>
- Matos, A. (2018). *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Lifeder.
<https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Medina Cevasco, S. (2017). Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- More, L. (2017). Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Angel Divino, Chicalyo 2016 [Universidad Señor de Sipán]. In *Universidad Señor de Sipán*.
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1891/Casas_Ochochoque_Joel_Rainier.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Neill, D. A., & Cortéz, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica* (E. UTMACH (ed.); Primera). Universidad Técnica de Machala.
<https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493–505.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v16i3.25519>
- Pérez, Ó. (2015). *Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa*. PeopleNext. <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>

- Sánchez, A., & Arévalo, M. C. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001 – 2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3(3), 59–70.
<https://doi.org/10.26423/rctu.v3i3.199>
- Santamaría, P. S. (2021). La Gestión Administrativa para la Masificación del Deporte [UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO]. In *Repo.Uta.Edu.Ec*.
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/5301/Mg.DCEv.Ed.1859.pdf?sequence=3>
- Tomalá, F. A. (2017). *MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES PROGRESISTA LOMA ALTA, SANTA ELENA TRABAJO* [Universidad Estatal Península de Santa Elena].
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4253/1/UPSE-TAA-2017-032.pdf>
- Universidad Católica de Murcia. (2015). *CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS*. UCAM.
https://www.ucam.edu/sites/default/files/estudios/grados/grado-ade/profesorado/cuestionario_pas.pdf
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano* (ESPOCH (ed.); Primera).
[http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión del talento humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *Podium*, 1, 145–168.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741945>
- Vásquez, W. (2020). *Metodología de la investigación. Manual del estudiante* (Ciudad Universitaria Santa Anita (ed.)). Universidad San Martín de Porres.
[https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2020-I/MANUALES/II CICLO/METODOLOGIA DE INVESTIGACION.pdf](https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2020-I/MANUALES/II%20CICLO/METODOLOGIA%20DE%20INVESTIGACION.pdf)
- Vega-Malagón, G., Ávila, J., Vega, A., Camacho, N., Becerril, A., & Leo, G. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15), 523–528. <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Vera, M., Álava, S., & Basurto, G. (2019). EL DESEMPEÑO PROFESIONAL: BASES DE LA FORMACIÓN DE CALIDAD. *Opuntia Brava*, 11(1).

<http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/716/674>

Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 89–93. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>

Zelada Flórez, E. A. (2018). La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, 2017 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17305/Zelada_FE A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17305/Zelada_FE_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

5.4 ANEXOS

Anexo 1. Matriz de evaluación de Gestión del Talento Humano

(Nombre de la organización)						
Evaluación de la Gestión del Talento Humano						
Fecha:						
No.:						
Departamento:						
Puesto:						
Antigüedad en la organización:	Años:		Meses:			
PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO						
1. PUESTO DE TRABAJO, FUNCIONES Y TAREAS						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
1.1 Los puestos de trabajo están bien organizados y mis tareas bien definidas						
1.2 Recibo información de cómo desempeño mi trabajo						
1.3 En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.						
1.4 Me resulta fácil expresar mis opiniones y hacer propuestas de mejora						
1.5 Mantengo una buena comunicación con los usuarios del servicio que presto						
1.6 Mi horario me permite conciliar la vida personal y laboral						
1.7 Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí						
1.8 En general, estoy satisfecho/a con mi puesto laboral						
2. ENTORNO LABORAL, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
2.1 Cuento con espacio físico suficiente para hacer mi trabajo adecuadamente y con seguridad						
2.2 Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, ruidos...) de mi puesto facilitan mi actividad diaria.						
2.3 Las instalaciones (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo.						
2.4 Me siento cómodo en mi puesto de trabajo, el ambiente de trabajo no me produce estrés						
2.5 Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo						
2.6 Las aplicaciones informáticas que utilizo están adaptadas a las necesidades de mi trabajo						
2.7 Los equipos informáticos y la conexión a internet funcionan de forma adecuada						
2.8 La relación con los compañeros de trabajo es buena.						
2.9 En general, me siento satisfecho/a con las infraestructuras y recursos de que dispongo para desempeñar mi labor						
3. PROMOCIÓN, MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
3.1 Me siento motivado/a para realizar mi trabajo						

3.2 Cuando realizo bien mi trabajo obtengo un reconocimiento adecuado por parte de mis superiores						
3.3 La Organización me proporciona oportunidades para avanzar en mi carrera profesional y ampliar mi formación						
3.4 En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones....) son adecuadas						
3.5 Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., se me da la formación suficiente						
3.6 En general, me siento satisfecho/a de trabajar en la organización						
4. COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
4.1 La comunicación interna funciona correctamente.						
4.2 Me resulta fácil la comunicación con mis jefes						
4.3 Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.						
4.4 Conozco los servicios que prestan otras áreas						
4.5 Tengo coordinación con otras áreas de la organización						
4.6 La comunicación entre el personal de las áreas de la organización es buena.						
5. Opinión sobre la capacitación recibida						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
5.1 Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo						
5.2 Participo activamente en la selección de temas para próximas capacitaciones						
5.3 La formación que recibo es suficiente.						
6. Comentarios acerca del reconocimiento a empleados						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4	5	6
6.1 Estoy motivado para realizar mi trabajo.						
6.2 Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.						
6.3 Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.						
6.4 En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.						
6.5 La organización me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.						
6.6 El prestigio de la organización es gratificante para mí.						
6.7 En general, me siento satisfecho en mi trabajo						
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS						

Anexo 2. Matriz de evaluación 360




(Nombre de la organización)		EVALUACION 360*				
Fecha:						
Datos del evaluado:						
No.						
Departamento:						
Puesto:						
Datos del evaluador						
Nombre:						
Relación con el evaluado:						
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACION				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
3	Presta atención en las conversaciones.					
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
Trabajo en equipo						
1	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
2	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
3	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
4	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Resolución de problemas						
1	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
2	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
3	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
4	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
5	Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Mejora continua						
1	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
2	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
3	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
4	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
5	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
Organización y administración del tiempo						
1	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
2	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
3	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
Enfoque en los usuarios de la liga						
1	Establece y mantiene relación a largo plazo con los usuarios de la liga al ganar su confianza.					
2	Procura la satisfacción de los usuarios de la liga al brindar un servicio de excelencia.					
3	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios de la liga.					
4	Entiende las necesidades de los usuarios de la liga y busca exceder sus expectativas.					
5	Es percibido por los usuarios de la liga como una persona confiable que representa a la institución.					
Pensamiento estratégico						

1	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
2	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
3	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
4	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados						
1	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
2	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
3	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD						
Indicar algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que se identifique en el evaluado						
FORTALEZAS						
ÁREAS DE OPORTUNIDAD						
¿Qué le sugeriría al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?						

Anexo 3. Plan de evaluación anual y estrategias para mejorar el desempeño de los trabajadores de la institución

Objetivos	Meta	Recursos			Tiempo de ejecución									Responsable			
		Humanos	Materiales	Tecnológicos	1° Trimestre			2° Trimestre			3° Trimestre				4° Trimestre		
					1	2	3	1	2	3	1	2	3		1	2	3
Mejorar la comunicación interna	Lograr una mejor comunicación dentro de la organización	X	X		X			X			X			X			
Optimizar el trabajo en equipo	Establecer mejores equipos de trabajo	X	X		X	X	X				X	X		X			
Mejorar la capacidad de resolución de problemas	Que los trabajadores sean capaces de resolver los problemas	X	X		X			X			X			X			
Establecer mecanismos adecuados de mejora continua	Adaptación adecuada a los nuevos proyectos y tareas	X	X	X	X	X	X										
Organizar y administrar eficazmente el tiempo	Lograr que los trabajadores sean más organizados al momento de administrar el tiempo de sus actividades	X	X	X	X			X			X			X			
Mejorar la atención hacia los usuarios de la Liga Cantonal	Que exista plena satisfacción de los usuarios con respecto a la atención	X	X		X	X	X				X			X			
Desarrollar en los trabajadores aptitudes de colaboración con las estrategias organizacionales	Lograr la colaboración total de trabajadores hacia las metas institucionales	X	X		X			X			X			X			
Capacitar sobre mejores técnicas de desempeño laboral	Mantener altos estándares de desempeño	X	X	X	X	X	X	X			X			X			
Evaluar la capacitación interna	Lograr que los resultados sean los mejores para un mejor desempeño de toda la institución	X	X	X			X			X			X				X

Anexo 4. Oficio de permiso de la liga deportiva cantonal de Quero

 Quero TUNGURAHUA	Liga Deportiva Cantonal de Quero Ruc: 1890141532001 TUNGURAHUA	 ECUAD QUERO
Dirección : Bernardo Darquea y Guayaquil (Estadio San German)		Telefax: 032746496
Correo Electrónico : liga.cantonal.quero@hotmail.es		
<hr/>		
Oficio. – Nro. 027 L.D.C.Q-2020 Quero, 20 de Mayo del 2020		
Licdo Mario Jose Acosta		
Presente;		
De mi consideración:		
<p>A nombre y en representación de Liga Deportiva Cantonal Quero, me es placentero formular el saludo cordial y respetuoso al mismo tiempo augurarles el mejor de los éxitos en el desempeño de sus funciones, el presente tiene como finalidad dar contestación al oficio sin numero de fecha 12 de mayo del 2020, en la cual los señores Miembros del Directorio dan paso para que usted pueda realizar la tesis de posgrado "FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO"</p>		
Particular que ponemos en su conocimiento.		
Atentamente Deporte y Disciplina		
 VINICIO SANTIAGO MAYORGA MONTERO		
Sr. Vinicio Mayorga Presidente de L.D.C.QUERO		