



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

### **CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR PROCESOS EN UNA UNIDAD EDUCATIVA**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciados  
en Gestión de Talento Humano

**Autores:**

Tenorio Panchi Brithney Nicole

Torres Navarrete Diego Renán

**Tutor:**

Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD

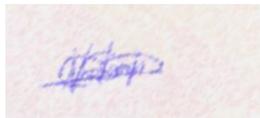
Latacunga – Ecuador

Agosto 2023

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

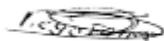
Nosotros Brithney Nicole Tenorio Panchi y Diego Renán Torres Navarrete declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR PROCESOS EN UNA UNIDAD EDUCATIVA, siendo el Dr. Vásquez Erazo Edwin Joselito PhD tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



Brithney Nicole Tenorio Panchi

175450377-7



Diego Renán Torres Navarrete

175035345-8

## **AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR PROCESOS EN UNA UNIDAD EDUCATIVA”**, de Tenorio Panchi Brithney Nicole y Torres Navarrete Diego Renán, de la carrera de Gestión Del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto, 2023



Firma:

Nombre Tutor: Dr. Vásquez Erazo Edwin Joselito PhD

Cédula de Identidad: 1001303997

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, los postulantes: Tenorio Panchi Brithney Nicole y Torres Navarrete Diego Renán con el título de proyecto de investigación: **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR PROCESOS EN UNA UNIDAD EDUCATIVA** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación final del proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 8 de agosto 2023

Para constancia firman:



**Lector 1 (Presidente)**  
**Mgs. Angelita Romero Poveda**  
**CC: 0503241119**



**Lector 2**  
**Mgs. Kevin Herrería Gallardo**  
**CC: 0503141269**



**Lector 3**  
**Mgs. Pablo Safla Sandoval**  
**CC: 0502423429**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por el esfuerzo, la motivación, el sacrificio y el apoyo que me han brindado durante toda esta etapa educativa, por la vida y la salud que me han permitido alcanzar, así como a mi familia, quienes siempre me han dado fuerzas para seguir adelante. También, quiero agradecer a mi alma mater y a mis docentes de la carrera de Lic. en Gestión del Talento Humano, quienes me brindaron todos sus conocimientos y me ayudaron a mejorar como persona.

Especialmente, quiero expresar mi gratitud a mi tutor, el Dr. Edwin Vásquez Erazo, PhD, quien me ayudó con su paciencia, dedicación y compromiso para que culmine este trabajo de titulación.

¡Gracias infinitas!

**Diego Renan Torres Navarrete**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación está dedicado a toda mi familia, quienes me ayudaron a continuar preparándome como profesional y personalmente, confiaron en que podía cumplir con todos mis sueños. También, está dedicado a la Unidad Educativa "La Fontaine" High School, por brindarme su apoyo al proporcionarme información y facilidades para desarrollar este proyecto. Espero que este trabajo sea de gran aporte para el desarrollo del talento humano en la institución.

**Diego Renán Torres Navarrete**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TÍTULO:” PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR PROCESOS EN UNA UNIDAD EDUCATIVA”**

**Autores:** Tenorio Panchi Brithney Nicole

Torres Navarrete Diego Renán

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano por procesos para mejorar el desempeño laboral en la Unidad Educativa "La Fontaine" High School. El principal problema a resolver fue el bajo rendimiento del personal en la institución educativa, manifestado en un desempeño profesional limitado y la falta de liderazgo que desmotivaba al personal administrativo y docente. Para abordar este problema, se utilizó una metodología de trabajo que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos. Se recopiló información a través de interpretaciones numéricas y estadísticas utilizando instrumentos de investigación, y se realizó una investigación bibliográfica-documental para fundamentar teóricamente el estudio. Los resultados revelaron que el sistema de recompensas y reconocimientos mostraba una tendencia hacia la neutralidad, con un porcentaje de 33.33% significativo de encuestados sin opinión clara. Mientras que un grupo estaba muy satisfecho, otro consideraba el sistema muy insatisfactorio e insatisfactorio, indicando descontento y expectativas no cumplidas. La aplicación práctica del proyecto consistió en la creación de un Modelo de Gestión del Talento Humano que abarca cuatro dimensiones clave: reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño, remuneraciones, compensaciones y beneficios. Se desarrollaron estrategias de optimización basadas en los indicadores del modelo para potenciar todas estas dimensiones.

### Palabras claves

capacitación y compensaciones, modelo de gestión del talento humano, reclutamiento, selección, unidad educativa



# COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES FACULTY

HUMAN TALENT MANAGEMENT CAREER

**TOPIC:** “HUMAN TALENT MANAGEMENT MODEL PROPOSAL BY PROCESSES IN AN EDUCATIONAL UNIT”.

**Authors:** Tenorio Panchi Brithney Nicole

Torres Navarrete Diego Renán

## ABSTRACT

The current work had as aim to propose a Human Talent Management Model by processes to improve work performance in the "La Fontaine" High School Educational Unit. The main problem to be solved, was the staff low performance in the educational institution, manifested in a limited professional performance and the leadership lack, what demotivated the administrative and teaching staff. For addressing this problem, it was used a work methodology, what combined quantitative and qualitative approaches. It was collected information, through numerical and statistical interpretations, using research instruments, and was made a bibliographical-documentary research to theoretically support the study. The results revealed, which the rewards and recognition system showed a tendency towards neutrality, with a significant percentage 33.33% respondents without a clear opinion. While one group was highly satisfied, another considered the system highly unsatisfactory and unsatisfactory, indicating discontent and unfulfilled expectations. The project practical application consisted in the Human Talent Management Model creation, what included four key dimensions: recruitment and selection, training, performance assessment, and remuneration, compensation and benefits. They were developed optimization strategies based on the model indicators to enhance all these dimensions.

**KEYWORDS:** Training and compensation, human talent management model, recruitment, selection, educational unit.

## ***AVAL DE TRADUCCIÓN***

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR PROCESOS EN UNA UNIDAD EDUCATIVA”** presentado por: **Tenorio Panchi Brithney Nicole** y **Torres Navarrete Diego Renán** egresados de la Carrera de: **Licenciatura en Gestión del Talento Humano**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Agosto del 2023.

Atentamente,



Mg. Marco Pául Beltrán Sembiantes



**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC**

CC: 0502666514

## ÍNDICE

PORTADA .....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
1.INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	4
3. OBJETIVOS.....	4
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	4
4. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	6
5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TEÓRICA.....	7
5.1. TEMA: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR PROCESOS EN UNA UNIDAD EDUCATIVA .....	7

5.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS E INVESTIGATIVOS .....	7
5.2.1 INVESTIGACIONES INTERNACIONALES .....	7
5.2.2. INVESTIGACIONES NACIONALES .....	9
5.3. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	11
5.3.2. CONCEPTO DE MODELO DE TALENTO HUMANO .....	11
5.3.3. TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	12
5.3.3.1. MODELO IDALBERTO CHIAVENATO .....	12
5.3.3.2. MODELO MARTHA ALLES .....	16
5.3.3.3. MODELO DE JOSH BERSIN .....	19
5.4. DESEMPEÑO LABORAL .....	21
5.4.1. COMPETENCIAS LABORALES .....	22
5.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	24
5.5.1. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	26
5.5.2. PARA QUÉ SIRVE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	29
5.5.3. COMO SE APLICA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	30
5.6. DEFINICIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	33
5.6.1. MISIÓN:.....	34
5.6.2. VISIÓN: .....	34
5.6.3. VALORES CORPORATIVOS .....	35
5.6.4. ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA LA FONTAINE HIGH SCHOOL .....	34
6. METODOLOGÍA EMPLEADA .....	35

6.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
6.1.1. MÉTODO CUANTITATIVO .....	35
6.1.2. MÉTODO CUALITATIVO .....	35
6.2. MÉTODOS.....	36
6.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
6.3.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	36
6.4. FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
6.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
6.6. TÉCNICAS.....	37
6.6.1. ENCUESTA .....	37
6.7. INSTRUMENTOS .....	37
6.7.1. CUESTIONARIO.....	37
6.8. POBLACIÓN .....	39
6.9. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	39
6.9.1 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO MEDIANTE KMO .....	40
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	41
7.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	41
7.1.1. DIMENSIÓN 1: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	42
7.1.2. DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN.....	47
7.1.3. DIMENSIÓN 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	51
7.1.4. DIMENSIÓN 4: REMUNERACIONES, COMPENSACIONES Y BENEFICIOS .....	55

7.2. ANÁLISIS DE HIPÓTESIS .....	61
8. PROPUESTA .....	62
8.1. COMPONENTES ESTRATÉGICOS .....	62
8.1.2. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS .....	62
8.2. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	64
8.3. ESTRATEGIAS DE MEJORA .....	65
8.3.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	65
8.3.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	67
8.3.3. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	70
8.3.4. PROCESO DE REMUNERACIONES, COMPENSACIONES Y BENEFICIOS .....	73
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
9.1. CONCLUSIONES.....	75
9.2. RECOMENDACIONES .....	77
10. BIBLIOGRAFÍA .....	78
ANEXOS .....	84

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Actividades y tareas en relación a los objetivos planteados .....	6
<b>Tabla 2</b> Fiabilidad mediante el Coeficiente de Alpha de Cronbach.....	39
<b>Tabla 3</b> Rango Alpha de Cronbach .....	40
<b>Tabla 4</b> Validez del instrumento mediante KMO.....	41

<b>Tabla 5</b> Rango KMO.....	41
<b>Tabla 6</b> Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	42
<b>Tabla 7</b> Entrevista de trabajo en la institución .....	44
<b>Tabla 8</b> La comunicación y el seguimiento recibido durante el proceso de reclutamiento y selección. ....	45
<b>Tabla 9</b> Habilidades y experiencia necesarias para el puesto durante el proceso de selección .....	46
<b>Tabla 10</b> La capacitación es importante para el desarrollo profesional .....	47
<b>Tabla 11</b> La capacitación proporcionada le dio herramientas para mejorar su desempeño en el trabajo .....	48
<b>Tabla 12</b> La institución realiza procesos de capacitación .....	49
<b>Tabla 13</b> La capacitación ayuda mejorar sus habilidades laborales.....	50
<b>Tabla 14</b> La capacitación ayuda mejorar sus habilidades laborales.....	51
<b>Tabla 15</b> El trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución .....	52
<b>Tabla 16</b> La institución se preocupa por mejorar la calidad profesional .....	53
<b>Tabla 17</b> El trabajador se siente motivado a mejorar su desempeño .....	54
<b>Tabla 18</b> Nivel de salario en comparación con otras instituciones educativas .....	55
<b>Tabla 19</b> Equidad salarial dentro de la organización .....	57
<b>Tabla 20</b> Las prestaciones y beneficios que recibes en la institución.....	58
<b>Tabla 21</b> Sistema de recompensas y reconocimientos por un buen desempeño en la institución .....	59
<b>Tabla 22</b> Pruebas chi cuadrado .....	61
<b>Tabla 23</b> Componentes estratégicos del proceso de reclutamiento y selección.....	62
<b>Tabla 24</b> Componentes estratégicos del proceso de Capacitación.....	63
<b>Tabla 25</b> Componentes estratégicos del proceso de evaluación de desempeño .....	64

<b>Tabla 26</b> Componentes estratégicos del proceso de remuneración, compensaciones y beneficios.....	65
<b>Tabla 27</b> Estrategias de mejora dimensión reclutamiento y selección.....	65
<b>Tabla 28</b> Estrategias de mejora dimensión Capacitación.....	67
<b>Tabla 29</b> Estrategias de mejora dimensión Evaluación de desempeño.....	70
<b>Tabla 30</b> Estrategias de mejora dimensión Remuneraciones, compensaciones y beneficios.....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Modelo Sistémico de Gestión de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato .....	13
<b>Gráfico 2</b> Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias. 17	
<b>Gráfico 3</b> Modelo de Gestión del Talento Humano .....	64

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1. Título del proyecto:

Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano por procesos en una Unidad Educativa.

1.2. Fecha de inicio: octubre 2022

1.3. Fecha de finalización: agosto 2023

1.4. Lugar de ejecución: Barrió San Felipe, Parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi.

1.5. Facultad que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

1.6. Carrera que auspicia: Gestión de Talento Humano

1.7. Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde): Ninguno

1.8. Grupo de investigación: Ninguno

### 1.9. Equipo de Trabajo:

Brithney Nicole Tenorio Panchi

Diego Renan Torres Navarrete

### 1.10. Nombre del tutor

Tutor de Titulación: Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD C.I: 100130399-7

### Grupo de investigación:

Brithney Nicole Tenorio Panchi C.I: 175450377-7

Diego Renán Torres Navarrete C.I: 175035345-8

1.11. Área de Conocimiento: Administrativa

1.12. Línea de Investigación: ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL

1.13. Sub-Líneas de Investigación de la Carrera

Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del Siglo XXI

## **2. Planteamiento del problema**

En las organizaciones, el talento humano no se considera un recurso, si no, un talento que ayuda a alcanzar los objetivos de la organización, ya que poseen cualquier tipo de habilidades, fortalezas, destrezas, conocimientos. (Ulrich & Brockbank, 2005)

En todas las organizaciones públicas y privadas, el personal es la pieza clave para la consecución de objetivos y estrategias de la organización. Por lo tanto, es necesario prever el bienestar físico, emocional y que el personal realice sus actividades en un ambiente agradable en el lugar. Asimismo, el departamento de Talento Humano debe encargarse de potenciar habilidades, competencias y retener al personal para el cuidado de la salud y bienestar del personal.

“La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

(Chiavenato, 2009, pág. 42).

Por lo expuesto, se identifica que la gestión del talento humano, en las instituciones educativas, es administrado por una baja gestión y bajos niveles de conocimientos. Es por esto que, la Gestión del Talento Humano es necesario para el manejo

adecuado del personal dentro de la institución.

Dentro de la Unidad Educativa La Fontaine High School detectamos varios problemas; pero el que más destaca es el inadecuado desempeño del personal. El cual aparece como el principal factor. Desde este se va desglosando múltiples problemas como: el limitado desempeño profesional, el cual no cumple con las competencias necesarias que requiere el cargo. Otro factor que podemos evidenciar es que existe ausencia de liderazgo, este ocasiona que el personal administrativo y docente de la institución que se encuentre desmotivado por ausencia de la misma.

La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión del talento humano por procesos, que mejore el desempeño laboral del personal docente y administrativo en la Unidad Educativa La Fontaine High School.

Se hace necesario indicar que;

"Las personas son el activo más importante de la organización, y su gestión efectiva puede contribuir al logro de los objetivos y metas de la empresa" (Baker, 2020, p. 34).

"La gestión del talento humano puede ser clave en el desarrollo y crecimiento de la organización, ya que puede contribuir a la mejora continua de la empresa y a su expansión en nuevos mercados y áreas de negocio" (Gómez, 2022, p. 89).

Para el talento humano es un gran desafío poder posicionarse dentro del sistema educativo ya que de esta forma se puede mejorar el desempeño del personal

docente y posicionarnos en instituciones educativas como en La Unidad Educativa La Fontaine High School.

## **2.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo mejorar el desempeño laboral en la Unidad Educativa La Fontaine High School?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo general**

- Proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano por procesos que mejore el desempeño laboral en la Unidad Educativa “La Fontaine” High School.

### **3.2. Objetivo Específicos**

- Fundamentar teóricamente la Gestión del Talento Humano, y Desempeño mediante una revisión bibliográfica.
- Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano y el desempeño en la Unidad Educativa “La Fontaine” High School.
- Identificar los componentes estratégicos para la elaboración de un modelo de Gestión del Talento Humano por procesos en la en la Unidad Educativa “La Fontaine” High School, para el adecuado desempeño laboral del personal docente y administrativo.

#### 4. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

**Tabla 1** *Actividades y tareas en relación a los objetivos planteados*

Objetivos Específicos	Actividad	Resultado de la Actividad	Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)
<p><b>Objetivo específico 1</b> Fundamentar teóricamente la Gestión del Talento Humano, y Desempeño mediante una revisión bibliográfica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión bibliográfica</li> <li>● Recopilar información relevante de fuentes confiables, como libros, artículos científicos y estudios académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecer teóricamente la gestión del talento humano y el desempeño</li> <li>● Estructura del marco teórico basándose en las variables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redactar la información obtenida en el marco teórico</li> <li>● Citas y referencias bibliográficas</li> </ul>
<p><b>Objetivo específico 2</b> Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano y el desempeño en la Unidad Educativa “La Fontaine” High School.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Levantamiento de la información en la Unidad Educativa “La Fontaine” High School.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la Unidad Educativa “La Fontaine” High School.</li> <li>● Tabulación de los datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de encuestas</li> <li>● Uso de cuestionarios</li> </ul>
<p><b>Objetivo específico 3</b> Identificar los componentes estratégicos para la elaboración de un modelo de Gestión del Talento Humano por procesos en la en la Unidad Educativa “La Fontaine” High School, para el adecuado desempeño laboral del personal docente y administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis exhaustivo de los elementos clave que deben estar presentes en el modelo de gestión del talento humano por procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación clara y detallada de los componentes esenciales necesarios para desarrollar dicho modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Población</li> <li>● Aplicación del cuestionario</li> </ul>

## **5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TEÓRICA**

**5.1. Tema:** Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano por procesos en una Unidad Educativa

### **5.2. Antecedentes históricos e investigativos**

#### **5.2.1 Investigaciones internacionales**

Rondón (2016) en la investigación titulada “Gestión del talento humano en organizaciones Educativas”, tuvo como objetivo evaluar el por qué las organizaciones son lentas al asumir cambios y desarrollar gestión, se empleó métodos de investigación descriptiva , cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transeccional, con una población de 431 docentes y 40 directivos a quienes se les aplicó el instrumento, llegó a concluir que el proceso administrativo con el componente humano en una organización. dicho proceso no ocurre de manera idónea, lo que significa que no se lleva a cabo de la mejor forma posible. Esta falta de idoneidad se justifica por la necesidad de diseñar un modelo de gestión del talento humano. Al proponer un modelo de gestión del talento humano, se busca transformar la administración de personal en una interrelación humana. En esta nueva forma de administrar, la inducción será un proceso constante de adaptación y aprendizaje general, y la evaluación del desempeño se convertirá en una oportunidad de crecimiento. Además, los reconocimientos se basarán en las capacidades, conocimientos y productividad de cada persona. El enfoque de capacitación se parecerá más a la educación, donde se buscará desarrollar el potencial de cada persona y no solo enseñarles habilidades técnicas específicas.

Cruz (2020) en su investigación llamada “Gestión del Talento Humano en Instituciones Educativas del Distrito de San Juan de Lurigancho, UGEL 05 – 2019”, cuyo objetivo es comparar el nivel de gestión del talento humano entre la Institución Educativa Nacional Jorge Cieza Lachos y la Institución Educativa Privada San Agustín del distrito San Juan de Lurigancho – 2019, se aplicó un método de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo, diseño no experimental y correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por 77 docentes a los que se les aplicó una encuesta y una entrevista, los resultados del análisis estadístico mostraron que no hay diferencias significativas en la gestión del talento humano entre dos instituciones educativas: la Institución Educativa Nacional Jorge Cieza Lachos y la Institución Educativa Privada San Agustín del distrito San Juan de Lurigancho. El análisis estadístico se realizó utilizando la Prueba de Mann-Whitney, que arrojó un valor de 1,964 y un valor p de 0,053.

García (2022) en la investigación llamada “La Gestión del Talento Docente en España: una herramienta de medición” cuyo objetivo general es: desarrollar y validar una nueva herramienta psicométrica sobre la GTD: el Test para la Evaluación de la Gestión del Talento Docente GTD (GTD)., se empleó un método selectiva, con investigación de carácter transversal, descriptiva como analítica, con una muestra total de 502 centros educativos, los resultados revelan que la Gestión del Talento docente (GTD) tiene una menor incidencia en la dimensión desarrollo-sucesión y una mayor prevalencia en las dimensiones de retención-clima y gestión del conocimiento. Además, se señala que la herramienta psicométrica TE GTD puede contribuir significativamente a la mejora de la GTD en los centros educativos. La TE GTD puede ayudar a identificar áreas de gestión deficitarias en la GTD y promover

una mejora sostenible en la gestión del talento docente en los centros educativos. Se enfatiza que esto puede mejorar el rendimiento institucional de los centros y la calidad de la acción educativa para los estudiantes, lo que puede contribuir a la promoción de la justicia social en favor del personal docente y generar mayor satisfacción entre ellos.

### **5.2.2. Investigaciones Nacionales**

Vallejo (2017) en su investigación llamada “Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador”, cuyo objetivo es describir las estrategias de Gestión de Talento Humano en el sector Educativo general Básico Promovidas por el Ministerio de Educación del Ecuador. El principal resultado del estudio subraya la importancia crítica de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, y sugiere que se deben enfocar los esfuerzos en atraer y retener talentos a través del diseño de estrategias y políticas adecuadas en cada subsistema. Se enfatiza que estas estrategias y políticas deben estar alineadas con la estrategia institucional para generar una propuesta de valor atractiva y competitiva que fomente un vínculo permanente entre el docente y la institución. La Gestión del Talento Humano es crucial para el éxito de las organizaciones y que las estrategias o políticas adecuadas son necesarias para atraer y retener talentos valiosos.

Antonio (2016) en la investigación titulada Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, cuyo objetivo es estructurar un modelo de gestión del talento humano, que posibilite dinamizar sus procesos y alcanzar sus objetivos institucionales tendientes a mejorar los indicadores

de acreditación, se presenta una propuesta de modelo que busca mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los servicios educativos, así como satisfacer tanto a los clientes internos como externos y mejorar los índices de evaluación de los indicadores para la acreditación universitaria, con el fin de alcanzar la calidad y excelencia académica. Se menciona que esta propuesta se basa en la aplicación de varias alternativas e instrumentos legales, aunque no se especifica cuáles son estas alternativas e instrumentos ni cómo serían aplicados. En general, se plantea la importancia de contar con un modelo que permita lograr los objetivos mencionados y que sea adecuado para la institución educativa en cuestión.

Pérez (2017) en la investigación llamada, "Modelo de gestión de talento humano para instituciones privadas de educación media. Ecuador". Cuyo objetivo es: mejorar el manejo del personal en las instituciones privadas de educación media, con un enfoque cuanti-cualitativo, investigación cuantitativa, Se concluye que hay un manejo ineficaz del talento humano debido a la falta de técnicas referentes a la administración del personal, lo que provoca una gestión defectuosa e inoportuna del desempeño laboral. Se propone un modelo que se convierte en una herramienta importante para tomar decisiones adecuadas en la administración del talento humano en las instituciones privadas educativas. Este modelo contiene elementos básicos para gestionar al personal, como perfiles de competencias, organigramas, selección y contratación de personal, entre otros. Además, se menciona que el modelo permitirá a las instituciones certificar el cumplimiento de los subsistemas de gestión de talento humano por competencias de acuerdo con las políticas, normas y reglamentos gubernamentales.

### **5.3. Modelo de gestión de talento humano**

Huertas & Jiménez (2020) Manifiestan que; “Un modelo de gestión es una herramienta administrativa que se utiliza para guiar y orientar todas las actividades de una organización, con el objetivo de mejorar sus resultados y lograr sus metas y objetivos.” (p. 56).

#### **5.3.2. Concepto de modelo de talento humano**

El Modelo de Gestión del Talento Humano describe cómo la unidad administrativa encargada de la gestión de personal interactúa con las partes interesadas tanto internas como externas a la organización, y cómo organiza y lleva a cabo las actividades para satisfacer los requisitos establecidos. Por lo tanto, es evidente que la definición del modelo de gestión implica la estructuración de los procesos del área, y su clasificación en procesos de nivel - 0, también conocidos como macroprocesos. (Flor, 2018).

La definición de este modelo implica no sólo la interacción entre la unidad administrativa y las partes interesadas, sino también la estructuración de los procesos y la agrupación de los mismos en procesos de nivel - 0 o macroprocesos.

El Modelo de Gestión del Talento Humano implica la estructuración y organización de los procesos, y su agrupación en macroprocesos. Esto es fundamental para garantizar una gestión eficiente y efectiva del talento humano y para satisfacer los requerimientos de las partes interesadas tanto internas como externas a la organización.

### **5.3.3. Tipos de modelos de gestión de talento humano**

#### **5.3.3.1. Modelo Idalberto Chiavenato**

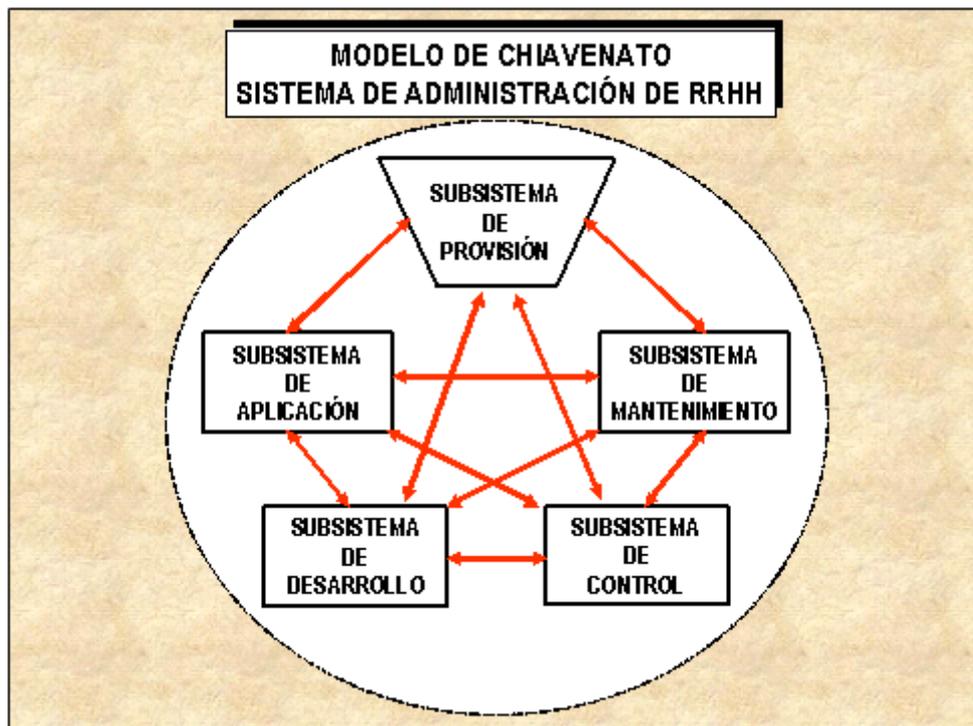
Chiavenato (2002) Clasifica en seis categorías principales de procesos que son aplicables a cualquier tipo de organización: Administración de personas, Aplicación de personas, Compensación de personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de las condiciones laborales del personal y Monitoreo de personal.

- a) Administración de personas: se refiere a la planeación, organización, dirección y control de las actividades relacionadas con la gestión de personas, incluyendo el diseño y la implementación de políticas y prácticas de recursos humanos.
- b) Aplicación de personas: se refiere al proceso de atraer y seleccionar a las personas adecuadas para los puestos de trabajo disponibles, y a la incorporación y socialización de los nuevos empleados en la organización.
- c) Compensación de personas: se refiere al diseño y administración de los sistemas de recompensa y remuneración para los empleados, incluyendo salarios, beneficios, incentivos y reconocimientos.
- d) Desarrollo de personas: se refiere al proceso de formación y desarrollo de los empleados, incluyendo la capacitación, el desarrollo de habilidades y competencias, y el crecimiento profesional y personal.
- e) Mantenimiento de las condiciones laborales del personal: se refiere a la creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo seguro, saludable y satisfactorio para los empleados, incluyendo la gestión de la higiene y

seguridad laboral, el bienestar de los empleados y la calidad de vida en el trabajo.

- f) Monitoreo de personal: se refiere a la medición y evaluación del desempeño de los empleados, la retroalimentación, el seguimiento y la gestión de los procesos de cambio y mejora continua en la gestión de personas.

**Gráfico 1** Modelo Sistémico de Gestión de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato



Fuente: Idalberto Chiavenato (2002)

- El enfoque del modelo de gestión del talento humano de Chiavenato (2014) se enfoca en la estrategia de las personas en las organizaciones, basado en los siguientes principios:

- Las personas son la clave para el éxito de la organización, ya que su gestión es fundamental para lograr una ventaja competitiva y sobrevivir en el mercado.
- La gestión del talento humano debe estar alineada con la estrategia de la organización, para lograr la efectividad y eficiencia en los objetivos y metas empresariales.
- La gestión del talento humano debe ser un proceso continuo y sistemático, involucrando a todas las áreas de la organización.
- La gestión del talento humano debe ser proactiva y anticiparse a las necesidades de la organización en cuanto al personal.
- La gestión del talento humano debe ser personalizada y adaptada a las necesidades y características de cada empleado para lograr una gestión efectiva y satisfactoria del talento humano. Chiavenato.
  - El modelo de gestión estratégica del talento humano de Chiavenato (2019) puede ser aplicado en las organizaciones mediante varias formas, como se destaca a continuación:
- La planificación estratégica de recursos humanos: implica el análisis de las necesidades futuras de la organización en cuanto al personal, la identificación de las habilidades y competencias requeridas para el éxito empresarial, y la definición de las estrategias y acciones necesarias para atraer, desarrollar y retener al talento humano necesario para alcanzar los objetivos de la organización.

- La gestión del desempeño: es un proceso continuo y sistemático que tiene como objetivo evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados, mediante la definición de objetivos claros, indicadores de desempeño, retroalimentación constante y reconocimiento de logros.
- El desarrollo del talento humano: implica la identificación de las necesidades de formación y capacitación de los empleados, la definición de programas de entrenamiento y desarrollo de habilidades y competencias, y la implementación de estrategias que permitan el crecimiento profesional y personal de los empleados.
- La gestión del clima laboral: implica la creación de un ambiente de trabajo positivo que fomente el compromiso, la motivación y la satisfacción de los empleados, mediante políticas y prácticas que promuevan la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el reconocimiento y la recompensa.
- La gestión del talento en la era digital: implica la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de gestión del talento humano, mediante la implementación de sistemas de información y plataformas digitales que faciliten la gestión del talento en tiempo real y desde cualquier lugar.

### 5.3.3.2. Modelo Martha Alles

Alles (2006) Establece cinco procesos principales para el área.: Descripción de puestos, Formación / Selección, Compensaciones, Desempeño y Carreras.

- a) Descripción de puestos: se refiere a la elaboración de un documento que detalla las tareas, responsabilidades y requerimientos de cada puesto de trabajo dentro de la organización.
- b) Formación / Selección: se refiere a los procesos de atracción, selección y formación de los candidatos adecuados para los puestos de trabajo disponibles, con el fin de garantizar que los empleados tengan las habilidades y competencias necesarias para realizar su trabajo.
- c) Compensaciones: se refiere a la gestión de los sistemas de recompensa y remuneración para los empleados, incluyendo salarios, beneficios, incentivos y reconocimientos.
- d) Desempeño: se refiere a la medición, evaluación y gestión del desempeño de los empleados, con el fin de garantizar que estén cumpliendo con sus objetivos y metas, y de identificar oportunidades de mejora.
- e) Carreras: se refiere al diseño y gestión de planes de carrera y desarrollo para los empleados, con el fin de garantizar que tengan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.

**Gráfico 2** Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias.



Fuente: Alles, 2006

La gestión por competencias como una alternativa relevante para la gestión del Talento Humano en el contexto empresarial actual. La gestión por competencias puede aplicarse a cada uno de los procesos o funciones de recursos humanos, generando impactos positivos en el área de gestión humana y en la organización en general.

La gestión por competencias se presenta como una estrategia y un principio metodológico clave que puede adaptarse y articularse al contexto específico de cualquier empresa u organización, independientemente de su tamaño, con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del recurso humano.

El modelo de gestión del talento humano de Alles (2006) se enfoca en una visión integral y estratégica de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, considerando los siguientes aspectos:

- La planificación de recursos humanos, que busca contar con el personal adecuado en términos de competencias y ubicación geográfica para satisfacer las necesidades de la organización.
- La descripción de puestos, como una herramienta que permite establecer las tareas y responsabilidades asociadas a cada puesto y las competencias requeridas para su desempeño.
- La evaluación del desempeño, como un proceso sistemático y continuo que tiene como objetivo medir y valorar el rendimiento de los empleados, y establecer planes de desarrollo individualizados.
- La formación y desarrollo de los empleados, como aspecto clave para su crecimiento personal y profesional y para adquirir las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones.
- La compensación, como un elemento importante para recompensar y motivar a los empleados por su desempeño, dedicación y compromiso con la organización.

El modelo de gestión del talento humano de Marta Alles puede ser aplicado en las organizaciones a través de varias formas, entre las que se destacan la descripción de puestos, la evaluación del desempeño, la formación y desarrollo, la compensación y la gestión del talento. La descripción de puestos es fundamental para establecer las tareas, responsabilidades y habilidades necesarias para el

desempeño de cada puesto. La evaluación del desempeño busca medir y valorar el rendimiento de los empleados para identificar fortalezas y áreas de mejora y establecer planes de desarrollo personalizados. La formación y desarrollo son importantes para garantizar el crecimiento personal y profesional de los empleados, y para adquirir y actualizar las competencias necesarias. La compensación es un elemento clave que busca recompensar y motivar a los empleados por su desempeño, dedicación y compromiso con la organización. Además, la gestión del talento implica identificar y desarrollar el potencial de los empleados para asegurar su permanencia y contribución a los objetivos estratégicos de la organización. (Alles, 2006).

#### 5.3.3.3. Modelo de Josh Bersin

- Bersin (2014) propone el Modelo de Madurez de la Gestión del Talento, el cual surge de un análisis minucioso y exhaustivo de las prácticas más efectivas en la gestión del talento en las empresas líderes. Este modelo se estructura en cinco niveles de madurez, los cuales se detallan a continuación:
  - **Fundamentos de la gestión del talento:** En el nivel inicial de gestión del talento, las empresas cuentan con políticas y prácticas básicas que incluyen descripciones de puestos, evaluaciones del desempeño y capacitación básica. A pesar de esto, estas prácticas suelen ser improvisadas y no se integran en un proceso integral de gestión del talento.
  - **Gestión del talento optimizada:** En el nivel de Gestión del talento optimizada, las empresas han mejorado su enfoque en la gestión del talento y

han comenzado a integrar diversas prácticas en un proceso cohesivo.

Además, han empezado a utilizar tecnología para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión del talento.

- **Gestión del talento integrada:** En el nivel de Gestión del talento integrada, las empresas han unido todas las prácticas de gestión del talento en un proceso completo y han incorporado herramientas tecnológicas avanzadas para administrar y analizar datos relacionados con el talento. También, la gestión del talento se ha vuelto una responsabilidad compartida por todos los líderes y gerentes de la organización.
- **Gestión del talento diferenciada:** En este nivel, las empresas han alcanzado una capacidad avanzada para identificar, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y valiosos de la organización. Además, han implementado prácticas innovadoras y diferenciadas de gestión del talento, tales como programas personalizados de liderazgo y desarrollo de carrera.
- **Gestión del talento en constante evolución:** En el nivel de Gestión del talento en constante evolución, las empresas han establecido una cultura de mejora continua en la gestión del talento, lo que implica la evaluación y el ajuste constante de sus prácticas para asegurarse de que estén alineadas con las necesidades cambiantes de la organización y del mercado.

El modelo de madurez de la gestión del talento es una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan mejorar su capacidad para atraer, desarrollar y retener el talento. Al utilizar este modelo, es posible realizar una evaluación del nivel

de madurez de la gestión del talento en la organización y establecer un plan de acción para mejorarla. (Collings & Cascio 2019)

#### **5.4. Desempeño laboral**

Palacio (2005) plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p.24).

Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral según Robbins (2004) complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato (2004) plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. (p.78).

El desempeño laboral es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que implica el valor que un individuo espera aportar a través de diversos comportamientos en un período de tiempo específico.

El desempeño laboral es crucial para evaluar la eficiencia de los empleados, ya que implica establecer metas que motiven a los empleados ya que el empleado enfoca todo su esfuerzo en metas difíciles de alcanzar de manera efectiva de tal forma se establecerá metas desafiantes que fomentará un mayor nivel de

compromiso y motivación en los empleados, les brinda un sentido de dirección y propósito ya que, al momento de establecer metas difíciles, los empleados tienden a esforzarse más, desarrollar nuevas habilidades y buscar soluciones innovadoras para superar los desafíos. Además, las metas difíciles estimulan el crecimiento y el desarrollo personal, ya que requieren un esfuerzo sostenido y una mejora continua.

Esto estimula la motivación, dedicación y el crecimiento personal, lo que a su vez impulsa un mayor nivel de desempeño y contribuye al éxito de la organización.

#### **5.4.1. Competencias laborales**

En un entorno laboral altamente competitivo y en constante evolución, las competencias laborales han adquirido una relevancia significativa como elemento clave para el éxito y la adaptabilidad de los individuos y las organizaciones.

engloban habilidades, rasgos de personalidad, motivos y autoconcepto, ha llevado a una comprensión más holística y completa de su importancia en el ámbito laboral.

(Valencia, 2005)

En el contexto laboral actual, las competencias laborales se han convertido en un factor crucial para el éxito y el rendimiento efectivo de los individuos.

Según Leboyer (1997) Las competencias laborales se refieren a conjuntos de comportamientos la cual algunas personas dominan mejor que otras en situaciones específicas pueden ser motivaciones, rasgos o aspectos propios de la personalidad y puede predecir su comportamiento en una variedad de situaciones y tareas laborales. Algunas personas se desarrollan mejor que otras, y son fundamentales para el desempeño efectivo en el entorno laboral.

Spencer & Spencer (1993) propuso una definición de competencias laborales que se basa en cinco tipos de características:

- Motivos
- Rasgos
- Autoconcepto
- Conocimientos
- Habilidades.

Los motivos son aquellas cosas en las que una persona constantemente piensa o desea, y que dirigen su comportamiento hacia acciones o metas específicas. Estos motivos pueden variar de una persona a otra y tienen un impacto significativo en su desempeño laboral. (Spencer & Spencer, 1993)

Los rasgos, que son características de personalidad que influyen en la forma en que una persona se relaciona con los demás y se desenvuelve en su entorno laboral. (Spencer & Spencer, 1993)

El autoconcepto se refiere a la percepción que una persona tiene de sí misma en relación con sus habilidades y capacidades es una imagen positiva y confiada de uno mismo puede impulsar el rendimiento laboral, mientras que una autoimagen negativa puede limitar el desarrollo de competencias asimismo, los conocimientos son otra dimensión importante de las competencias laborales, estos se refieren a la comprensión y el dominio de conceptos, teorías y principios relevantes para una determinada ocupación o campo de trabajo. (Spencer & Spencer, 1993)

El conocimiento no solo implica poseer información, sino también saber cómo aplicarla de manera efectiva en situaciones laborales concretas. (Spencer & Spencer, 1993)

Finalmente, las habilidades son una parte integral de las competencias laborales, se refieren a la capacidad de una persona para llevar a cabo tareas y actividades específicas de manera competente, pueden ser técnicas, relacionadas con el dominio de herramientas, maquinaria o procesos específicos, o pueden ser habilidades blandas, como la capacidad de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras. (Spencer & Spencer, 1993)

### **5.5. Evaluación de desempeño**

En el entorno laboral actual, la evaluación del desempeño se ha convertido en una práctica fundamental para medir, analizar y mejorar el rendimiento de los empleados.

De acuerdo a Molina (2015) La evaluación de desempeño es un proceso sistemático y objetivo que tiene como objetivo principal analizar y valorar el desempeño de los individuos en relación con los objetivos y las expectativas de la organización. Este proceso de evaluación facilita el crecimiento y desarrollo profesional al ayudar a los empleados a comprender sus fortalezas y debilidades, y alinear sus habilidades y competencias con los objetivos organizacionales.

Asimismo, destaca la importancia de utilizar la evaluación del desempeño como una herramienta para identificar las necesidades de formación y capacitación, con el fin de mejorar el rendimiento laboral.

La evaluación del desempeño promueve mejores relaciones interpersonales entre directivos y empleados, al fomentar un diálogo abierto y transparente que promueve la comunicación efectiva y la colaboración en el entorno laboral. Por último, la evaluación del desempeño puede servir como base para incrementos salariales y reconocimientos, lo que motiva a los empleados a alcanzar un desempeño destacado y contribuye a contar con el mejor equipo de trabajadores en una organización. (Molina, 2015)

La evaluación del desempeño ofrece una serie de beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones. En primer lugar, brinda a los empleados una retroalimentación clara y específica sobre su rendimiento, permitiéndoles identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Esta retroalimentación constructiva es esencial para el desarrollo profesional, ya que los empleados pueden utilizarla como base para establecer metas de mejora y planificar su crecimiento laboral, además, la evaluación del desempeño promueve la alineación de los empleados con los objetivos y valores de la organización. (Santillana, 2018)

Al establecer criterios de evaluación claros y medibles, se fomenta una cultura de desempeño orientada hacia el logro de metas comunes. Los empleados tienen la oportunidad de comprender cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización y pueden realizar ajustes necesarios para alinear su desempeño con los objetivos estratégicos, la evaluación del desempeño es su papel en la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo. (Cámara de Comercio, 2017)

A través del proceso de evaluación, las organizaciones pueden detectar las áreas en las que los empleados requieren mayor formación y brindarles oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Esto contribuye a la mejora de las habilidades y competencias de los empleados, aumentando su capacidad para enfrentar nuevos desafíos y responsabilidades, sin embargo, la evaluación del desempeño también presenta desafíos. (Molina, 2015)

Según León (2016) Proporciona a los empleados una retroalimentación valiosa, fomenta la alineación con los objetivos organizacionales y contribuye a la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo. A pesar de los desafíos asociados con su implementación, la evaluación del desempeño puede ser una práctica poderosa para promover el éxito individual y organizacional. Es necesario que las organizaciones establezcan procesos sólidos y transparentes, asegurando una evaluación justa y objetiva que impulse el crecimiento y la excelencia en el entorno laboral.

### **5.5.1. Importancia de la evaluación de desempeño**

Según Ramírez (2019) manifiesta La relevancia de la evaluación de desempeño no se limita únicamente a la detección de errores, sino que se refleja en la retroalimentación y en las acciones estratégicas diseñadas para buscar una mejora continua.

Como indicó Torres (2016) esta evaluación implica que un grupo de personas valore a otra utilizando una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Este enfoque amplio de evaluación del desempeño se orienta hacia la satisfacción de las

necesidades y experiencias no solo del jefe, sino también de aquellos que reciben los servicios, tanto internos como externos.

A continuación, se presentarán puntos clave de la evaluación de desempeño.

- **Retroalimentación y desarrollo personal**

La evaluación de desempeño brinda a los empleados una retroalimentación valiosa sobre su rendimiento en el trabajo. Al recibir información objetiva y constructiva, los empleados pueden identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Esta retroalimentación personalizada les permite establecer metas de desarrollo y planificar acciones para mejorar su rendimiento. Además, la evaluación de desempeño proporciona una base sólida para la capacitación y el desarrollo profesional, ya que permite identificar las necesidades de formación y ofrecer oportunidades de aprendizaje que impulsen el crecimiento de los empleados. (Fletcher, 2001)

- **Alineación con los objetivos organizacionales**

La evaluación de desempeño juega un papel fundamental en la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. A través de criterios de evaluación claros y medibles, los empleados comprenden cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa. Esto fomenta un sentido de propósito y pertenencia, ya que los empleados reconocen la importancia de su labor en el logro de metas comunes. Además, la evaluación de desempeño permite identificar aquellos aspectos en los que los empleados pueden ajustar su enfoque y esfuerzo para alinear

su trabajo con los objetivos organizacionales, maximizando así la eficacia y la productividad en el entorno laboral. (Armstrong & Baron, 2005)

- **Identificación del talento y promoción interna**

La evaluación de desempeño facilita la identificación y el reconocimiento del talento dentro de la organización. Al analizar el rendimiento individual, las habilidades y competencias sobresalientes pueden ser identificadas y valoradas. Esto proporciona una base objetiva para la toma de decisiones en materia de promoción interna, permitiendo a la organización impulsar la carrera profesional de los empleados más destacados. La evaluación de desempeño también puede ayudar a identificar áreas de desarrollo específicas que pueden ser abordadas a través de programas de capacitación o asignación de responsabilidades más desafiantes, fomentando así el crecimiento y la retención del talento en la organización. (Cascio, 2018).

- **Mejora de la comunicación y las relaciones laborales**

La evaluación de desempeño promueve la comunicación efectiva entre los empleados y sus supervisores. A través de este proceso, se establece un diálogo abierto y transparente que permite a ambas partes expresar sus expectativas, inquietudes y metas. Esta comunicación constante fortalece las relaciones laborales, fomenta la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo, y contribuye a un clima laboral positivo. Los empleados se sienten valorados y escuchados, mientras que los supervisores tienen la oportunidad de comprender mejor las necesidades y aspiraciones de su personal, facilitando así el desarrollo de estrategias de motivación y retención. (Robbins & DeCenzo, 2017).

### **5.5.2. Para qué sirve la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño sirve para detectar a los mejores elementos dentro de la organización. Mediante la identificación de aquellos colaboradores que se destacan por su rendimiento sobresaliente, la empresa puede recompensarlos de manera adecuada, ya sea a través de reconocimientos públicos, bonificaciones o promociones. (García & López, 2019)

Esta detección de talento y su posterior recompensa es esencial para fomentar un ambiente de trabajo motivador, donde se promueva el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, por otro lado, la evaluación de desempeño también cumple una función crucial al identificar a aquellos colaboradores que presentan un rendimiento deficiente o una falta de eficiencia. (Fernández, 2018)

Esta detección temprana de personas con bajo desempeño permite implementar acciones correctivas, como brindarles oportunidades de capacitación y entrenamiento para mejorar sus habilidades y conocimientos. En casos más extremos, puede ser necesario realizar cambios de puesto o reubicaciones dentro de la organización, con el fin de encontrar la posición más adecuada para cada colaborador y maximizar, la evaluación de desempeño también contribuye a establecer un sistema de control efectivo en la organización. (Chiavenato, 2016)

Al evaluar regularmente el desempeño de los colaboradores, se pueden identificar áreas de mejora y establecer metas realistas para el futuro. Este proceso de control y retroalimentación continua es esencial para el desarrollo individual y colectivo, ya que permite corregir desviaciones, fortalecer habilidades y alinear los objetivos de los colaboradores con los de la organización, su función de control y

recompensa, la evaluación de desempeño también desempeña un papel clave en la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores. A través de este proceso, se pueden detectar las áreas en las que los empleados requieren fortalecer sus conocimientos y habilidades, tanto a nivel individual como organizacional. (García & López, 2019)

Esta información es valiosa para diseñar programas de formación y desarrollo que se ajusten a las necesidades específicas de los colaboradores y contribuyan a su crecimiento profesional. (Chiavenato, 2016)

### **5.5.3. Como se aplica la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es una herramienta de análisis porque permite obtener información objetiva y sistemática sobre el rendimiento de los colaboradores en una organización. A través de este proceso, se recopila y analiza datos relevantes sobre cómo los empleados están llevando a cabo sus responsabilidades laborales y cómo están contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. (Sánchez y Martínez, 2017)

La evaluación de desempeño se aplica a través de un proceso que incluye la planificación de los compromisos y resultados, así como la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo. Luego, se lleva a cabo la evaluación del desempeño en función de los objetivos establecidos y los factores específicos relacionados con el cargo. Esta herramienta de análisis permite obtener información valiosa sobre el rendimiento de los colaboradores y contribuye a mejorar el desempeño laboral y el crecimiento de la organización. (Agarwal y Singh, 2018)

La evaluación de desempeño en las organizaciones se divide en dos etapas importantes, que son el resultado de la aplicación de información a través de formatos y se rigen por principios y criterios establecidos. (Leboyer y Prieto, 2001).

En la primera etapa, conocida como la planeación del desempeño, se identifican de manera concisa y objetiva los compromisos y resultados que deben cumplirse en un cargo durante un periodo de tiempo determinado, de acuerdo con las funciones y responsabilidades establecidas. También se definen las condiciones necesarias para su desarrollo, así como las necesidades especiales de entrenamiento, capacitación y desarrollo del empleado.

La segunda etapa se enfoca en la evaluación del desempeño propiamente dicha, la cual debe estar alineada con los objetivos fijados y respaldada por las políticas de la empresa. En esta etapa, se evalúa la conducta laboral y se valora el conjunto de habilidades y destrezas de cada empleado. El coordinador o supervisor inmediato se encuentra en la mejor posición para llevar a cabo esta evaluación.

La aplicación de la evaluación de desempeño puede variar según las necesidades y características de cada organización, pero a continuación se describen los pasos generales para llevar a cabo este proceso:

- **Establecer los objetivos y criterios de evaluación:** Antes de comenzar con la evaluación de desempeño, es importante definir claramente los objetivos que se desean alcanzar y los criterios de evaluación que se utilizarán para medir el desempeño de los colaboradores. Estos criterios pueden incluir competencias, resultados cuantificables, comportamientos observables, entre otros. (Cascio & Aguinis, 2015)

- **Recopilar información relevante:** Para evaluar el desempeño de los colaboradores, se necesita recopilar información relevante sobre su rendimiento. Esto puede incluir registros de desempeño, informes de proyectos, retroalimentación de clientes o colegas, entre otros. Es importante utilizar múltiples fuentes de información para obtener una imagen más completa y objetiva del desempeño. (Pulakos, 2009)
- **Realizar la evaluación:** Durante esta etapa, se lleva a cabo la evaluación formal del desempeño de los colaboradores. Esto puede implicar reuniones individuales entre el evaluador y el colaborador, donde se discuten los criterios de evaluación, se analiza el rendimiento pasado y se establecen metas y acciones para el futuro. También se puede utilizar algún tipo de formulario o herramienta de evaluación para documentar los resultados. (Armstrong & Baron, 2005)
- **Proporcionar retroalimentación:** Una parte fundamental de la evaluación de desempeño es brindar retroalimentación constructiva a los colaboradores. Durante las reuniones de evaluación, se debe comunicar de manera clara y objetiva el rendimiento del colaborador, destacando tanto los aspectos positivos como las áreas que necesitan mejora. La retroalimentación debe ser específica, relevante y enfocada en el desarrollo del colaborador. (DeNisi & Murphy, 2017)
- **Establecer planes de desarrollo:** Con base en los resultados de la evaluación y la retroalimentación recibida, se deben establecer planes de desarrollo individualizados para cada colaborador. Estos planes pueden incluir acciones de capacitación, asignación de proyectos específicos,

mentoría o cualquier otra medida que contribuya a mejorar el desempeño y el crecimiento profesional. (London & Smither, 2002)

- **Seguimiento y revisión:** La evaluación de desempeño no es un evento único, sino un proceso continuo. Es importante realizar un seguimiento regular del progreso de los colaboradores, revisar los planes de desarrollo y ajustarlos según sea necesario. También se deben programar evaluaciones periódicas para mantener un monitoreo constante del desempeño y permitir oportunidades de mejora continua. (Smith, 2018)

Es esencial destacar que la aplicación de la evaluación de desempeño debe ser justa, imparcial y transparente. Los evaluadores deben recibir la capacitación adecuada para llevar a cabo el proceso de manera efectiva y garantizar que se apliquen criterios consistentes en todas las evaluaciones. Además, se debe fomentar una cultura organizacional que valore y promueva el desarrollo de los colaboradores a través de la evaluación de desempeño. (García, 2019)

## **5.6. Definición de la institución educativa**

La Unidad Educativa La Fontaine High School ofrece una educación bilingüe centrada en el ser humano, respaldada por técnicas, métodos y herramientas que permiten maximizar el potencial de los estudiantes, desarrollando habilidades duraderas y blandas que perdurarán para toda su vida. La Fontaine High School se asegura de que los estudiantes sean agentes de cambio que superen las limitaciones, creadores de conocimientos en lugar de meros receptores de ellos. El enfoque educativo fomenta el emprendimiento desde temprana edad, brindando herramientas para el aprender a aprender y el aprender haciendo, lo que les permitirá liderar sus

vidas y contribuir de manera activa al desarrollo del país. La Fontaine High School Propone una educación de excelencia para el futuro, centrándonos en la inteligencia emocional de los estudiantes, ya que un alumno que reconoce y equilibra sus emociones, motivado y estimulado, se compromete y asume responsabilidad en su papel como estudiante, definiendo su visión de vida y metas a alcanzar con un alto espíritu crítico.

#### **5.6.1. Misión:**

La Unida Educativa La Fontaine , forma integralmente a niños, niñas y adolescentes, mirándolos de su totalidad como seres humanos, a través del desarrollo afectivo familiar y de la institución, con vinculación nacional e internacional con el idioma inglés como herramienta de comunicación universal, implementando el mejoramiento continuo de los miembros de la comunidad con planes y proyectos educativos; y; de asesoría familiar en base al conocimiento científico, la afectividad y la experiencia de sus participantes con proceso vanguardistas.

#### **5.6.2. Visión:**

En el año 2025 la Unida Educativa La Fontaine, habrá trascendido por su calidad educativa, basada en metodología tecnológicas, activas y afectivas, promovidas por el aprender a aprender, aprender haciendo y aprender a ser, utilizando ejes transversales centrados en el ser, fortaleciendo el manejo de idiomas diferentes al nativo, con el fin de dejar huella en la sociedad con un modelo de personas que lideren sus vidas, sean ejemplo ante los demás, con un enfoque al cuidado del ambiente.

### 5.6.3. Valores corporativos

**Excelencia:** Nos esforzamos por la excelencia en todo lo que hacemos, desde la enseñanza y el aprendizaje hasta la atención al cliente y el servicio comunitario.

**Innovación:** Promovemos la innovación y la creatividad en la educación, apoyando el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

**Responsabilidad:** Fomentamos la responsabilidad personal y social en nuestros estudiantes, animándonos a ser ciudadanos activos y comprometidos en su comunidad.

**Inclusión:** Celebramos la diversidad cultural y lingüística de nuestros estudiantes y nos esforzamos por crear un ambiente inclusivo y acogedor para todos.

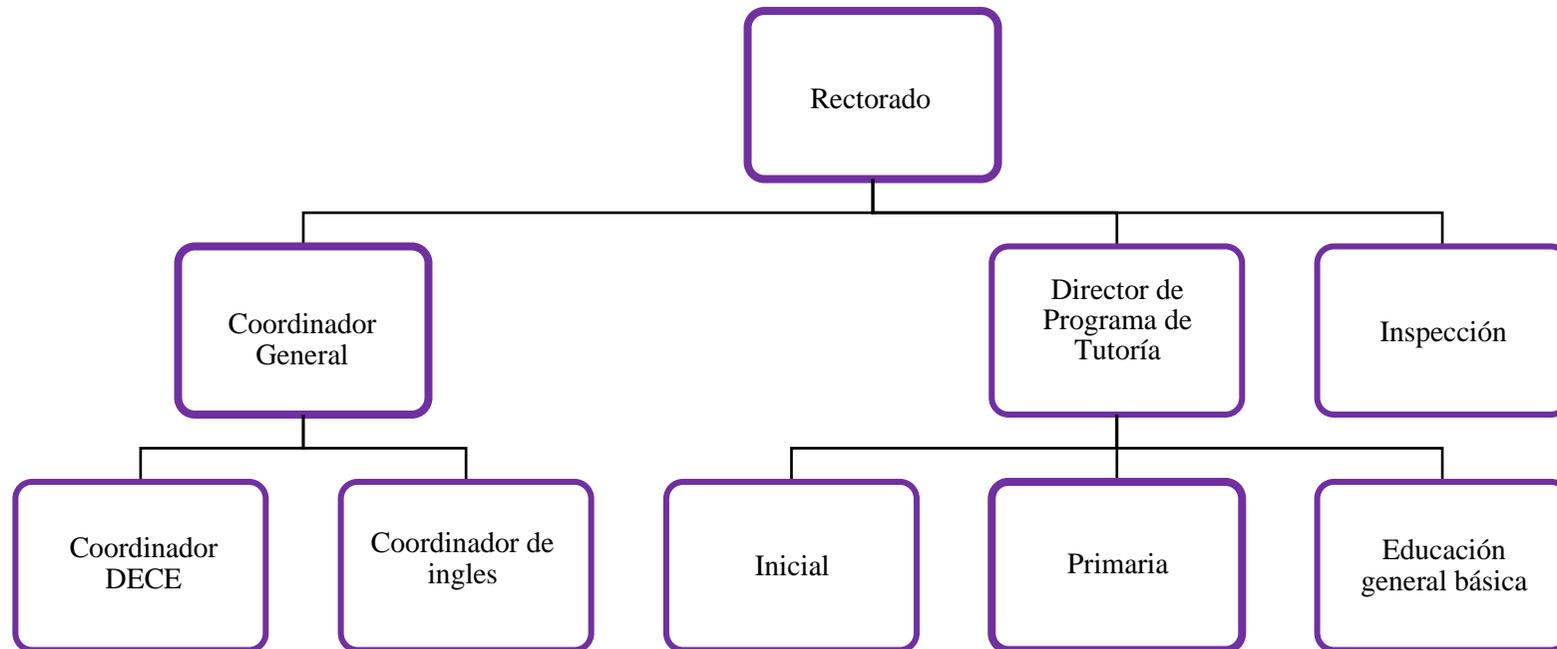
**Trabajo en equipo:** Valoramos el trabajo en equipo y la colaboración en la educación y en todas las áreas de nuestra institución.

**Ética:** Promovemos la integridad y la ética en nuestras prácticas educativas y en todas nuestras interacciones.

**Sostenibilidad:** Nos preocupamos por el medio ambiente y trabajamos para promover prácticas sostenibles en nuestra institución y en la comunidad.

**Emprendimiento:** Fomentamos el espíritu emprendedor en nuestros estudiantes, brindándoles las herramientas necesarias para liderar sus vidas y ser agentes de cambio en la sociedad.

#### 5.6.4. Organigrama de la Unidad Educativa La Fontaine High School



*Elaborado por: Nicole Tenorio, Diego Torres*

*Fuente: Estructura orgánica de Unidad Educativa La Fontaine High School*

## **6. METODOLOGÍA EMPLEADA**

### **6.1. Enfoque de la investigación**

Para llevar a cabo la investigación, se iniciará con un enfoque cualitativo y, a medida que avance, se considerará la posibilidad de incorporar un enfoque cuantitativo y cualitativo.

#### **6.1.1. Método cuantitativo**

Según los autores Johnson & Christensen (2016) manifiestan:

“El método cuantitativo permite la recolección de datos objetivos y la aplicación de técnicas estadísticas rigurosas para analizar y generalizar los resultados, lo que facilita la obtención de conclusiones basadas en evidencia sólida” (p.42).

En esta investigación se emplea el uso de método cuantitativo con el propósito de recopilar, analizar y presentar datos numéricos y estadísticos.

Asimismo, se utilizará en la recolección de datos objetivos y medibles para abordar las preguntas de investigación y poner a prueba las hipótesis planteadas.

#### **6.1.2. Método cualitativo**

Según Sampieri (2014): “Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta” (p.70). Este enfoque se emplea en el análisis de la documentación existente con el propósito de comprender los factores que influyen en la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral

## **6.2. Métodos**

Utilizaremos la escala de Likert para asegurar una medición adecuada en las encuestas, ya que nos permitirá determinar el nivel de conformidad del encuestado con diversas afirmaciones planteadas. Las categorías de respuesta nos ayudarán a capturar la intensidad de las necesidades y opiniones del encuestado.

## **6.3. Alcance de la investigación**

La presente investigación tendrá las facilidades necesarias, que nos ayudará a describir la situación real de la empresa.

### **6.3.1. Investigación exploratoria**

En el desarrollo del proyecto, se empleará la investigación exploratoria como herramienta para recopilar información relevante que permita identificar el problema en cuestión y determinar sus causas raíz. La intención de esta investigación es investigar y profundizar en el problema de estudio. Para llevar a cabo la investigación, es necesario establecer contacto directo con la realidad de la Unidad Educativa La Fontaine High School, con el objetivo de abordar y resolver el problema de manera efectiva.

## **6.4. Finalidad de la investigación**

La naturaleza de esta investigación será aplicada, ya que su objetivo principal es solucionar el problema concreto que se presenta en la Unidad Educativa La Fontaine High School.

## **6.5. Diseño de la investigación**

### **6.5.1. Tipo de Investigación de campo**

Según los autores Palella y Martins (2012) afirman:

“La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta” (p. 90).

Se llevará a cabo esta investigación debido a que implica la recolección de datos reales en la Unidad Educativa La Fontaine High School, lo cual nos proporcionará una visión directa y sin alteraciones de la realidad en la que se encuentra.

## **6.6. Técnicas**

### **6.6.1. Encuesta**

La encuesta es un método de investigación que evalúa una o más variables a través de la calificación en una escala. Según Arias (2012) afirma: “La encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.60). En este estudio, utilizaremos la encuesta como método de investigación para obtener información que nos ayudará a evaluar actitudes y determinar el nivel de acuerdo de los participantes.

## **6.7. Instrumentos**

### **6.7.1. Cuestionario**

Según Arias (2012) afirma:

“Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.65).

Se utilizará el cuestionario adaptado de la investigación llevada a cabo por Diaz en 2020, bajo el título "Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la mejora del rendimiento profesional del personal en tres Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 05, SJL - 2019", en la Universidad César Vallejo en la ciudad de Madrid. Este cuestionario tiene como propósito recolectar información esencial acerca de la administración del personal en la Unidad Educativa.

Cada una de las preguntas en el cuestionario fue evaluada por el cuerpo docente y administrativo, utilizando una escala de calificación que va de 1 a 5, conforme a la escala Likert. Dicha escala posibilita capturar tanto la frecuencia como la intensidad de las respuestas proporcionadas. En esta escala, el valor 1 representa el nivel más bajo de acuerdo o satisfacción, mientras que el valor 5 denota el nivel más alto. Siendo 1. Muy insatisfactorio, 2. Insatisfactorio, 3. Neutral, 4. Satisfactorio 5. Muy satisfactorio

El cuestionario en cuestión abarca un total de 16 preguntas, distribuidas en las siguientes dimensiones:

- Reclutamiento y selección - 4 preguntas
- Capacitación - 4 preguntas
- Evaluación del desempeño - 4 preguntas
- Remuneraciones, compensaciones y beneficios - 4 preguntas

Este enfoque metodológico nos permitirá obtener información valiosa sobre la percepción del personal en relación con estas dimensiones clave de la gestión del talento humano en la Unidad Educativa.

### 6.8. Población

Para llevar a cabo la recopilación de información de manera precisa, resulta fundamental definir la población objeto de estudio. En este contexto, la población en cuestión comprende un total de 11 individuos, de los cuales tres desempeñan roles administrativos y nueve son miembros del cuerpo docente que trabajan en la Unidad Educativa.

### 6.9. Validación de los instrumentos

Se evaluó la confiabilidad del instrumento de recolección de datos mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, considerando las variables analizadas. Además, se determinó la validez del cuestionario. Los resultados del Coeficiente de Cronbach indicaron una excelente confiabilidad de los ítems, con un valor de  $\alpha=0,936$ , como se muestra en la Tabla 2

**Tabla 2** *Fiabilidad mediante el Coeficiente de Alpha de Cronbach*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	16

Fuente: Encuesta (2023)

**Tabla 3** Rango Alpha de Cronbach

Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Consistencia interna
>0.9	Excelente
>0.8	Buena
>0.7	Aceptable
>0.6	Cuestionable

Fuente: Rodríguez (2022)

### 6.9.1 Validez del instrumento mediante KMO

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es como una puntuación que va de 0 a 1. Si está cerca de 1, significa que los datos son buenos para hacer un análisis de factores. Esto implica que las interacciones entre las variables poseen la suficiente fuerza como para respaldar la realización de un análisis de factores. (Pizarro, 2020)

En el instrumento se evidencia que, el valor obtenido de 0.757 es considerado satisfactoriamente adecuado. Esta cifra sugiere que los datos podrían ser apropiados para someterse a un análisis factorial.

La prueba de Bartlett busca saber si las relaciones entre diferentes variables que estamos estudiando son como si no existieran. Si el resultado es importante (menor a 0.05), significa que las variables sí están relacionadas. En cambio, si no es importante, parece que no hay muchas conexiones entre ellas. (Pizarro, 2020)

En instrumento tiene un valor obtenido en la prueba de Bartlett se registra como 17.977 con 6 grados de libertad, y la significancia calculada es 0.006. Dado que el valor es menor a 0.05, se acepta la hipótesis nula. Esto indica que las variables tienen una correlación suficiente para continuar con un análisis factorial u otro análisis multivariado.

**Tabla 4** Validez del instrumento mediante KMO

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,757
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	17,977
Bartlett	G1	6
	Sig.	,006

Fuente: Encuesta (2023)

**Tabla 5** Rango KMO

Rango KMO	Consistencia interna
Arriba de 0.9	Magnifico
0.8 a 0.9	Excelente
0.7 a 0.8	Bueno
0.5 a 0.7	Regular
Debajo de 0.50	Inaceptable

## 7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta investigación se llevó a cabo una encuesta dirigida al personal docente y administrativo de la Unidad Educativa La Fontaine High School. El objetivo principal fue evaluar cuatro dimensiones clave: Reclutamiento y selección, Capacitación, Evaluación de desempeño, y Remuneraciones, compensaciones y beneficios. Para lograrlo, se diseñó un instrumento específico que permitió recopilar la opinión de los participantes. La encuesta constó de una serie de preguntas relacionadas con las dimensiones mencionadas anteriormente. Cada pregunta se respondió en una escala de 1 a 5, utilizando una escala Likert. Esta escala permitió a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones presentadas.

### 7.1. Análisis de resultados

Inicialmente, se procedió a compilar los resultados obtenidos a través de la encuesta, en la cual se solicitó a los miembros del equipo docente y administrativo que evaluaran cada pregunta utilizando una escala graduada de 1 a 5, basada en el modelo Likert. Mediante esta escala, se logró capturar tanto la frecuencia como la intensidad de las respuestas proporcionadas. El valor 1 representa el nivel mínimo de acuerdo o satisfacción, mientras que el valor 5 refleja el nivel más elevado.

Acto seguido, se realizará un análisis minucioso de la satisfacción, examinando cada pregunta individualmente. Esta etapa es esencial para identificar las áreas primordiales que demandan mejoras y para diseñar estrategias que aborden estas áreas de manera eficaz. Será llevado a cabo un estudio exhaustivo de las 16 interrogantes planteadas.

- Las dimensiones se encuentran divididas en cuatro categorías:
- Reclutamiento y selección - Incluyendo 4 preguntas
- Capacitación - Conteniendo 4 preguntas
- Evaluación de desempeño - Compuesta por 4 preguntas
- Remuneraciones, compensaciones y beneficios - Englobando 4 preguntas

Este proceso de análisis y clasificación permitirá comprender en profundidad la percepción del personal con respecto a estos aspectos fundamentales de la gestión de recursos humanos en la entidad educativa.

### **7.1.1. Dimensión 1: Reclutamiento y selección**

#### **Pregunta N ° 1**

*Tabla 6 Proceso de reclutamiento y selección de personal*

1. ¿Qué tan eficiente fue el proceso de reclutamiento y selección de personal para tu área o departamento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	2	22,2	22,2	22,2
	Satisfactorio	2	22,2	22,2	44,4
	Muy satisfactorio	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Después de analizar los resultados, se puede inferir que la mayoría de los encuestados (55.6%) considera que el proceso de reclutamiento y selección de la institución educativa es muy satisfactorio, lo cual demuestra niveles óptimos del personal docente y administrativo en su ejecución. La eficiencia y organización con la que se llevó a cabo la institución educativa pueden atribuirse a este resultado positivo. Sin embargo, el 22.2% de los encuestados está satisfecho con el proceso, mientras que otro 22.2% lo considera neutral. Esto puede deberse a varias razones posibles. Por un lado, las experiencias individuales de cada persona pueden influir en su nivel de satisfacción, ya que varían según su participación en el proceso. Además, las expectativas previas de los encuestados sobre el proceso de reclutamiento y selección también pueden tener un impacto en su grado de satisfacción. Aquellos cuyas expectativas fueron cumplidas o superadas probablemente estén más satisfechos, mientras que aquellos que tenían expectativas más altas podrían sentirse neutrales o menos satisfechos. En resumen, la mayoría de los encuestados (55.6%) percibe que la institución educativa tiene un proceso de reclutamiento y selección altamente satisfactorio, gracias a la eficiencia y organización demostrada por el personal docente y administrativo, aunque un porcentaje considerable se muestra satisfecho o neutral en relación al proceso.

## Pregunta N ° 2

**Tabla 7** *Entrevista de trabajo en la institución*

2. ¿Qué tan eficiente fue para ti la entrevista de trabajo en la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Neutral	1	11,1	11,1	22,2
	Satisfactorio	4	44,4	44,4	66,7
	Muy satisfactorio	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Después de analizar los resultados de la encuesta, se puede concluir que la mayoría de los encuestados (44,4%) considera que la entrevista de trabajo de la institución educativa es altamente satisfactoria. El personal docente y administrativo ha mostrado un desempeño excelente durante el proceso de entrevista, lo cual se refleja en la opinión positiva de los encuestados. Sin embargo, un porcentaje considerable (11,1%) considera la entrevista como neutral, posiblemente debido a experiencias mixtas o falta de información suficiente para formar una opinión sólida. Además, un 11,1% de los encuestados manifestó su insatisfacción con la entrevista de trabajo, lo cual puede estar relacionado con experiencias previas desfavorables durante entrevistas o evaluaciones similares. Estas experiencias podrían incluir tratos injustos, preguntas inapropiadas o situaciones incómodas. En resumen, la institución educativa ha demostrado un buen desempeño en la realización de las entrevistas de trabajo, con una mayoría de encuestados satisfechos, aunque existen porcentajes significativos de encuestados que se muestran neutrales o insatisfechos con el proceso.

### Pregunta N ° 3

**Tabla 8** *La comunicación y el seguimiento recibido durante el proceso de reclutamiento y selección.*

3. ¿Qué tan satisfecho estás con la comunicación y el seguimiento recibido durante el proceso de reclutamiento y selección?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Satisfactorio	6	66,7	66,7	77,8
	Muy satisfactorio	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Después de analizar los resultados de la encuesta, se puede concluir que la mayoría de los encuestados (66,7%) percibe que la institución educativa ha llevado a cabo una comunicación y seguimiento altamente satisfactorios en el proceso de reclutamiento y selección. Tanto el personal docente como el administrativo han demostrado una buena comunicación y seguimiento durante este proceso, lo cual ha generado satisfacción en la mayoría de los encuestados. Sin embargo, un 11,1% de los encuestados manifestó su insatisfacción en relación a esta área. Esta insatisfacción puede ser atribuida a una comunicación ineficiente, donde las partes involucradas no lograron establecer una interacción efectiva, lo que dificulta obtener respuestas a preguntas, resolver problemas o recibir actualizaciones oportunas. Es importante destacar que una comunicación deficiente puede generar frustración y descontento en los encuestados. La institución educativa ha demostrado una comunicación y seguimiento satisfactorios en la mayoría de los encuestados, pero se ha identificado un porcentaje significativo de insatisfacción que podría atribuirse a una comunicación ineficiente.

#### Pregunta N ° 4

**Tabla 9** *Habilidades y experiencia necesarias para el puesto durante el proceso de selección*

4. ¿En qué medida crees que se toman en cuenta las habilidades y experiencia necesarias para el puesto durante el proceso de selección?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfactorio	5	55,6	55,6	55,6
	Muy satisfactorio	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Después de analizar los resultados de la encuesta, se puede concluir que la mayoría de los encuestados (55,6%) considera que las habilidades y experiencias tomadas en cuenta en el proceso de reclutamiento y selección de la institución educativa son altamente satisfactorias. Además, un porcentaje similar (55,5%) manifestó su satisfacción con dichas habilidades y experiencias consideradas en el proceso. Tanto el personal docente como el administrativo se encuentran satisfechos con la forma en que la institución educativa evalúa cuidadosamente las habilidades y experiencias relevantes de los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección. Estos resultados indican que la institución educativa se esfuerza por identificar y considerar adecuadamente las habilidades y experiencias necesarias para seleccionar a los candidatos más adecuados. La mayoría de los encuestados percibe que las habilidades y experiencias tomadas en cuenta en el proceso de reclutamiento y selección de la institución educativa son altamente satisfactorias, lo cual refleja el esfuerzo de la institución por realizar una evaluación cuidadosa y acertada de los candidatos.

### 7.1.2. Dimensión 2: Capacitación

#### Pregunta N ° 5

**Tabla 10** *La capacitación es importante para el desarrollo profesional*

5. ¿Cree que la capacitación es importante para su desarrollo profesional?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Muy satisfactorio	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Después de analizar los resultados de la encuesta, se puede concluir lo siguiente: según los datos obtenidos, el 88,9% de los encuestados considera que la capacitación es importante para el desarrollo profesional y está altamente satisfecho con ella, mientras que el 11,1% de los encuestados expresó satisfacción en cuanto a su relevancia para el desarrollo profesional. Estos resultados sugieren que la mayoría de los encuestados, tanto el personal docente como el administrativo, se encuentra satisfecho con la capacitación en cuanto a su importancia para el desarrollo profesional, lo cual indica que la institución educativa proporciona a los profesionales la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para su campo de trabajo, permitiéndoles mejorar su desempeño y mantenerse actualizados en su área.

### Pregunta N ° 6

**Tabla 11** *La capacitación proporcionada le dio herramientas para mejorar su desempeño en el trabajo*

6. ¿La capacitación proporcionada le dio herramientas para mejorar su desempeño en el trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Satisfactorio	1	11,1	11,1	22,2
	Muy satisfactorio	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Después de analizar los resultados de la encuesta, se puede concluir lo siguiente: según los datos obtenidos, el 77,8% de los encuestados considera que la capacitación les proporcionó herramientas para mejorar su desempeño y están altamente satisfechos con ella. Sin embargo, se observa que el 11,1% de los encuestados expresó satisfacción con la capacitación en términos de brindarles herramientas para mejorar su desempeño, mientras que otro 11,1% manifestó una alta insatisfacción en este aspecto. En general, la mayoría de los encuestados, tanto el personal docente como el administrativo, se encuentra satisfecha con la capacitación en términos de proporcionarles herramientas para mejorar su desempeño. No obstante, es importante destacar que una parte de los encuestados mostró una alta insatisfacción en este aspecto. Estos resultados sugieren que, si bien la institución educativa brinda oportunidades de capacitación, algunos encuestados consideran que la capacitación recibida no era relevante o no se ajustaba a sus necesidades específicas. Es comprensible que, si la capacitación no abordó los temas o habilidades necesarios para su trabajo, los encuestados no perciban mejoras en su desempeño.

### Pregunta N ° 7

**Tabla 12** *La institución realiza procesos de capacitación*

7. ¿En qué medida la institución realiza procesos de capacitación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Satisfactorio	4	44,4	44,4	55,6
	Muy satisfactorio	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Después de analizar los resultados de la encuesta, se puede concluir lo siguiente: según los datos obtenidos, el 44,4% de los encuestados considera que la institución realiza procesos de capacitación y se encuentran altamente satisfechos con ellos. Además, otro 44,4% de los encuestados expresó satisfacción en relación a los procesos de capacitación llevados a cabo por la institución, mientras que un 11,1% manifestó una alta insatisfacción en este aspecto. En general, se observa que la mayoría de los encuestados, tanto el personal docente como el administrativo, se encuentra satisfecha con la media en la capacitación que realiza la institución educativa. Sin embargo, es importante destacar que una parte de los encuestados manifestó una alta insatisfacción en relación a la capacitación que realiza la institución educativa. Estos resultados sugieren que la capacitación proporcionada puede ser breve o poco frecuente, lo que podría implicar que no se les brinda suficiente tiempo u oportunidades para adquirir las habilidades necesarias. Esta falta de satisfacción puede generar frustración y descontento entre los profesionales, lo que resalta la importancia de revisar y mejorar los procesos de capacitación para asegurar que se ajusten adecuadamente a las necesidades de los encuestados y promuevan un desarrollo efectivo de habilidades.

### Pregunta N ° 8

**Tabla 13** *La capacitación ayuda mejorar sus habilidades laborales*

8. ¿Cuándo recibe una capacitación ayuda mejorar sus habilidades laborales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Muy satisfactorio	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Después de analizar los resultados de la encuesta, se puede concluir lo siguiente: según los datos obtenidos, el 88,9% de los encuestados considera que las capacitaciones que reciben ayudan a mejorar sus habilidades y se encuentran altamente satisfechos con ellas. Sin embargo, un 11,1% de los encuestados manifestó una alta insatisfacción en este aspecto. La mayoría de los encuestados, tanto el personal docente como el administrativo, se encuentra satisfecha con las capacitaciones que reciben y considera que estas ayudan a mejorar sus habilidades. No obstante, es relevante destacar que un pequeño porcentaje de los encuestados expresó una alta insatisfacción en cuanto a la mejora de sus habilidades a través de las capacitaciones. Esto sugiere que puede existir una brecha entre lo que se enseña en las capacitaciones y las necesidades específicas de los encuestados. Es posible que los encuestados consideren que las capacitaciones no brindan suficientes oportunidades para aplicar y practicar las habilidades adquiridas en su trabajo diario. Es probable que demanden un enfoque más práctico y orientado a la aplicación de conocimientos para lograr una mejora efectiva en sus habilidades profesionales. Estos resultados destacan la importancia de adaptar las capacitaciones a las necesidades individuales y promover una mayor interacción y aplicación práctica de

los conocimientos adquiridos para garantizar un mejor desarrollo de habilidades entre los encuestados.

### 7.1.3. Dimensión 3: Evaluación de desempeño

#### Pregunta N ° 9

**Tabla 14** *La capacitación ayuda mejorar sus habilidades laborales*

9. ¿La institución educativa aplica evaluación de desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfactorio	2	22,2	22,2	22,2
	Satisfactorio	3	33,3	33,3	55,6
	Muy satisfactorio	4	44,4	44,4	100,0
Total		9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

De las 9 respuestas válidas recibidas, se observa que el 44,4% de los empleados expresó una alta satisfacción con la aplicación de la evaluación de desempeño. Asimismo, el 33,3% consideró que la aplicación fue satisfactoria, mientras que el 22,2% mostró insatisfacción o muy insatisfacción con el proceso. La mayoría de los encuestados calificó el proceso de evaluación de desempeño de la institución como "Satisfactorio" o "Muy satisfactorio", lo cual es alentador. Sin embargo, los empleadores podrían mejorar aún más este proceso proporcionando criterios de evaluación claros, ya que esto ayudará a los empleados a comprender qué se espera de ellos y facilitará la evaluación objetiva de su rendimiento otra parte importantes es ofrecer retroalimentación constructiva y uso de evaluaciones para identificar áreas para el desarrollo profesional continuo esta debe ser una retroalimentación constructiva ya que al momento de ofrecer sugerencias prácticas ayudará a los empleados a mejorar su desempeño ya que es importante que los

empleados se sientan involucrados y empoderados en el proceso de evaluación de desempeño. Estos resultados evidencian que la falta de implementación de una evaluación de desempeño puede acarrear consecuencias negativas, como la falta de objetividad, la escasez de retroalimentación y desarrollo, la desconexión con los objetivos organizacionales, la ausencia de reconocimiento y motivación, así como la dificultad para identificar necesidades de capacitación. Es imprescindible establecer un proceso de evaluación estructurado y efectivo para asegurar una gestión adecuada del desempeño de los empleados y fomentar su desarrollo y motivación.

### **Pregunta N ° 10**

**Tabla 15** *El trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución*

10. ¿Cómo trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfactorio	4	44,4	44,4	44,4
	Muy satisfactorio	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

De las 9 respuestas válidas recibidas, se observa que el 55,6% de los empleados expresó una alta satisfacción con la identificación de los objetivos. Asimismo, el 44,4% los resultados indican que la mayoría de los empleados encuestados tienen una alta identificación con los objetivos de la institución, Estos hallazgos son positivos, ya que indican que la mayoría de los empleados se sienten alineados y comprometidos con los objetivos de la institución. Cuando los empleados se identifican con los objetivos de la organización, tienden a estar más motivados, comprometidos y enfocados en contribuir al éxito de la institución. Los empleados encuestados tienen una alta identificación con los objetivos de la

institución, lo cual es positivo para la motivación, el compromiso y el desempeño en el trabajo. Estos resultados sugieren que la institución ha logrado crear un entorno en el que los empleados se sienten conectados con los propósitos y metas organizacionales.

### Pregunta N ° 11

**Tabla 16** *La institución se preocupa por mejorar la calidad profesional*

11. ¿La institución se preocupa por mejorar la calidad profesional?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Satisfactorio	1	11,1	11,1	22,2
	Muy satisfactorio	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

De las 9 respuestas válidas recibidas, se destaca que el 77,8% de los empleados manifestaron estar altamente satisfechos con la preocupación de la institución por mejorar la calidad profesional. Por otro lado, el 11,1% consideró, así mismo el 11,1% se encuentran insatisfechos con respecto a la aplicación de estas mejoras. La mayoría de los encuestados calificó que la institución se preocupa por mejorar la calidad profesional como "Satisfactorio" o "Muy satisfactorio". Sin embargo, los empleadores pueden mejorar aún más esto Identificar las principales preocupaciones y necesidades de los empleados: Sería importante llevar a cabo una encuesta o un cuestionario anónimo para saber cuáles son las inquietudes y necesidades personales en relación a su formación y desarrollo profesional. Esto puede ayudar a la institución a entender mejor los problemas y a diseñar medidas específicas para mejorar la calidad. Estos resultados sugieren que la institución podría fijar un sistema de evaluación y seguimiento para el desempeño de los

empleados y su desarrollo profesional. Esto permitiría a los trabajadores conocer los puntos fuertes y débiles de su desempeño y recibir retroalimentación constructiva para su mejora. Es importante que la institución reconozca los logros y los esfuerzos de los trabajadores para mejorar su calidad profesional. Esto puede ser a través de programas de incentivos, reconocimientos o promociones para aquellos empleados que han mejorado su desempeño y habilidades.

### Pregunta N ° 12

**Tabla 17** *El trabajador se siente motivado a mejorar su desempeño*

12. ¿En qué medida se siente motivado a mejorar su desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutral	1	11,1	11,1	11,1
	Satisfactorio	1	11,1	11,1	22,2
	Muy satisfactorio	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

De las 9 respuestas válidas recibidas, los resultados obtenidos de la pregunta sobre la motivación para mejorar su desempeño, se observa que el 77,8% de los empleados se sienten altamente motivados para mejorar su desempeño. Esta respuesta positiva indica que hay una clara disposición hacia el desarrollo profesional y el crecimiento laboral, lo cual es un factor importante para el éxito y el progreso de la organización. Puede impulsar a los trabajadores a ser más proactivos en su trabajo y a buscar nuevas oportunidades y desafíos, lo que puede mejorar la innovación y la creatividad dentro de la organización. La mayoría de los encuestados calificó la motivación de la institución como "Satisfactorio" o "Muy satisfactorio", lo cual es alentador. Sin embargo, los podrían promover la motivación de los

empleados ofreciendo oportunidades de crecimiento ya que esto puede incluir programas de capacitación, programas de mentoría, asignación de proyectos desafiantes y oportunidades de promoción, retroalimentación y entrenamiento regulares, y oportunidades de colaboración y compromiso esto Crea un entorno de trabajo en el que se fomente la colaboración y se promueva el trabajo en equipo. Fomenta la comunicación abierta y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Además, considera la implementación de programas de reconocimiento y recompensa para destacar los logros individuales y de equipo, lo cual fomenta el compromiso y la motivación. Hay que tener en cuenta que la motivación de los empleados es un aspecto crucial para el éxito y el bienestar de la organización ya que, al implementar estas estrategias, pueden promover una mayor motivación y compromiso dentro de esta.

#### 7.1.4. Dimensión 4: Remuneraciones, compensaciones y beneficios

##### Pregunta N ° 13

**Tabla 18** Nivel de salario en comparación con otras instituciones educativas

13. ¿Qué tan satisfecho estás con tu nivel de salario en comparación con otras instituciones educativas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Insatisfactorio	2	22,2	22,2	33,3
	Neutral	3	33,3	33,3	66,7
	Satisfactorio	2	22,2	22,2	88,9
	Muy satisfactorio	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Muestran que hay una distribución bastante equilibrada de respuestas en cuanto a la satisfacción salarial en comparación con otras instituciones educativas.

El 33,3% de los encuestados se encuentra en la categoría "neutral", lo que indica que no tienen una opinión fuerte sobre su nivel de salario en comparación con otras instituciones educativas. Sin embargo, el 22,2% de los encuestados se encuentra en las categorías "insatisfactorio" y "satisfactorio", lo que sugiere que algunos empleados están satisfechos con su salario, mientras que otros no lo están.

Además, tanto el 11,1% de los encuestados como el 11,1% de los encuestados tienen respuestas extremas de "muy insatisfactorio" y "muy satisfactorio", respectivamente. Estas respuestas indican que hay empleados que se sienten muy insatisfechos con su nivel de salario y otros que están muy satisfechos. En general, los resultados sugieren que existe una variedad de opiniones y niveles de satisfacción salarial entre los empleados de la institución educativa, desde insatisfacción hasta satisfacción.

Esto puede implicar que hay áreas de mejora en cuanto a los salarios ofrecidos por la institución. Para mejorar la satisfacción salarial en comparación con otras instituciones educativas, se pueden implementar diferentes estrategias. En primer lugar, es importante realizar una investigación y análisis comparativo de los salarios ofrecidos por instituciones similares. Esto proporcionará una visión clara de la competitividad salarial de tu institución y ayudará a identificar áreas que requieren ajustes. También se puede establecer un programa de revisión salarial regular, considerando la inflación, el costo de vida y las tasas de mercado, para asegurarse de que los salarios sean actualizados y competitivos. Además, es útil realizar encuestas internas periódicas para medir la satisfacción salarial y recopilar comentarios específicos de los empleados. Fomentar la transparencia en cuanto a la estructura salarial y los ajustes realizados, así como ofrecer compensaciones y beneficios adicionales como seguros médicos, planes de retiro, programas de desarrollo

profesional y flexibilidad laboral, también puede contribuir a mejorar la satisfacción de los empleados. Por último, establecer un ambiente laboral positivo, con una cultura organizacional basada en reconocimiento, trabajo en equipo y oportunidades de crecimiento, puede influir positivamente en la percepción del salario. Es importante recordar que mejorar la satisfacción salarial implica no solo aumentar los salarios, sino ofrecer un entorno de trabajo enriquecedor y beneficios que se ajusten a las necesidades de los empleados.

### Pregunta N ° 14

**Tabla 19** *Equidad salarial dentro de la organización*

14. ¿Qué tan satisfecho estas con la equidad salarial dentro de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Insatisfactorio	2	22,2	22,2	33,3
	Neutral	3	33,3	33,3	66,7
	Satisfactorio	2	22,2	22,2	88,9
	Muy satisfactorio	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

La mayoría de los encuestados se ubicaron en la categoría de neutral (33.3%) en cuanto a su satisfacción con la equidad salarial dentro de la organización. Sin embargo, también hubo un número significativo de personas insatisfechas (22.2%) y satisfechas (22.2%). Un menor porcentaje se ubicó en las categorías de muy insatisfactorio (11.1%) y muy satisfactorio (11.1%). Es posible que haya disparidades salariales significativas dentro de la organización, lo que genera insatisfacción entre los empleados. Algunos empleados pueden percibir que no se les paga de manera justa en comparación con sus colegas que realizan tareas similares o tienen un nivel de responsabilidad similar. Esto puede explicar las respuestas

insatisfactorias y muy insatisfactorias. La satisfacción salarial no solo se basa en el monto del salario, sino también en el reconocimiento y valoración del trabajo realizado. Si los empleados sienten que su esfuerzo y contribución no son reconocidos adecuadamente a través de la remuneración, pueden expresar insatisfacción.

### Pregunta N° 15

**Tabla 20** *Las prestaciones y beneficios que recibes en la institución*

15. ¿Qué tan satisfecho estas con las prestaciones y beneficios que recibes en la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Insatisfactorio	2	22,2	22,2	33,3
	Neutral	3	33,3	33,3	66,7
	Satisfactorio	2	22,2	22,2	88,9
	Muy satisfactorio	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Estos resultados indican que existe una variedad de opiniones y niveles de satisfacción en cuanto a las prestaciones y beneficios que los empleados reciben en la institución. El 33,3% de los encuestados se encuentra en la categoría "neutral", lo que indica que no tienen una opinión fuerte sobre las prestaciones y beneficios. Sin embargo, el 22,2% de los encuestados se encuentran en las categorías "insatisfactorio" y "satisfactorio", respectivamente, lo que sugiere que algunos empleados están insatisfechos o satisfechos con las prestaciones y beneficios que reciben. Además, tanto el 11,1% de los encuestados como el 11,1% se encuentran en las categorías extremas de "muy insatisfactorio" y "muy satisfactorio", respectivamente, lo que indica que hay empleados que están muy insatisfechos o muy satisfechos con las prestaciones y beneficios. Los resultados muestran que hay

áreas de mejora en cuanto a las prestaciones y beneficios que se ofrecen en la institución. Es importante tomar en cuenta estas opiniones y retroalimentación de los empleados para realizar ajustes y mejorar su satisfacción en relación a estas áreas. Para mejorar la satisfacción con las prestaciones y beneficios en la institución, se pueden considerar acciones como: revisar exhaustivamente las prestaciones y beneficios actuales, consultar a los empleados para comprender sus necesidades y expectativas, actualizar y diversificar las prestaciones, evaluar la competitividad en comparación con otras instituciones, comunicar de manera efectiva las opciones disponibles y realizar evaluaciones continuas para adaptarse a las necesidades cambiantes. Es fundamental escuchar a los empleados y ser receptivos a sus sugerencias para diseñar un paquete de beneficios que promueva la satisfacción y el compromiso laboral.

### Pregunta N ° 16

**Tabla 21** *Sistema de recompensas y reconocimientos por un buen desempeño en la institución*

16. ¿Qué tan satisfecho estás con el sistema de recompensas y reconocimientos por un buen desempeño en la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy insatisfactorio	1	11,1	11,1	11,1
	Insatisfactorio	1	11,1	11,1	22,2
	Neutral	3	33,3	33,3	55,6
	Satisfactorio	2	22,2	22,2	77,8
	Muy satisfactorio	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta (2023)

Observamos que el mayor porcentaje de respuestas corresponde a la opción "Neutral" con un 33,3%. Esto sugiere que hay una cantidad significativa de

encuestados que no tienen una opinión clara o definitiva sobre el sistema de recompensas y reconocimientos. Un 22,2% de los encuestados se sienten "Muy satisfechos" con el sistema, lo cual es positivo y muestra que una parte de los participantes está altamente satisfecha con las recompensas y reconocimientos por un buen desempeño. Sin embargo, también se observa que una cantidad similar, el 22,2%, considera el sistema "Muy insatisfactorio". Esto indica que otro grupo de encuestados está descontento con el sistema de recompensas y reconocimientos.

Además, un 11,1% de los encuestados calificó el sistema como "Insatisfactorio". Esta cifra también sugiere que hay una parte de los participantes que considera que el sistema no cumple con sus expectativas o necesidades. Parece haber una división entre los encuestados respecto a su satisfacción con el sistema de recompensas y reconocimientos en la institución. Mientras que un porcentaje considerable se siente satisfecho o muy satisfecho, también hay una proporción significativa que está insatisfecha o neutral. Este análisis muestra la importancia de tomar acciones y mejoras en el sistema para garantizar la satisfacción de todos los miembros de la institución. Para mejorar el sistema de recompensas y reconocimientos por un buen desempeño en la institución, se recomienda evaluar y revisar el sistema actual, recoger opiniones y sugerencias de los empleados, establecer criterios claros y medibles, implementar un sistema mixto de recompensas, fomentar la transparencia y la comunicación, ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como evaluar y ajustar regularmente el sistema. Cada organización es única, por lo que es importante adaptar estas recomendaciones según sus necesidades y cultura específica. Dichas acciones pueden ayudar a promover un

ambiente motivador y valorar el desempeño de los empleados, lo que a su vez contribuye al crecimiento y éxito de la institución.

## 7.2. Análisis de hipótesis

La hipótesis a comprobar es:

Ho: Si se realiza un Modelo de gestión del talento humano se mejora el desempeño de los docentes.

H1: Si se realiza un Modelo de gestión del talento Humano no se mejora el desempeño de los docentes.

**Tabla 22** Pruebas chi cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,625 <sup>a</sup>	24	,483
Razón de verosimilitudes	20,142	24	,689
Asociación lineal por lineal	6,409	1	,011
N de casos válidos	9		

a. 35 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,11.

Fuente: Encuesta (2023)

La probabilidad es inferior a 0,05, lo que implica la aceptación de la hipótesis nula: Si se realiza un Modelo de gestión del talento Humano se mejora el desempeño de los docentes.

## 8. PROPUESTA

### 8.1. Componentes estratégicos

En un entorno empresarial en constante evolución, la gestión eficiente del talento humano se ha convertido en fundamental para el éxito de cualquier organización. La presente propuesta tiene como objetivo identificar los componentes estratégicos para la elaboración de un modelo de Gestión del Talento Humano por procesos en la Unidad Educativa “La Fontaine” High School, para el adecuado desempeño laboral del personal docente y administrativo.: desde su reclutamiento y selección, pasando por su capacitación, hasta la evaluación de su desempeño y la implementación de sistemas de remuneración, compensaciones y beneficios. A continuación, se detalla cada componente estratégico de dichos procesos.

#### 8.1.2. Identificación de Indicadores estratégicos

**Tabla 23** *Componentes estratégicos del proceso de reclutamiento y selección*

Indicador Estratégico	Definición
Publicar en Plataformas de Redes Sociales el anuncio	Medida de la efectividad de la estrategia de difusión y alcance en las plataformas de redes sociales para atraer a un grupo diverso de candidatos potenciales.
Calidad de las preguntas en la entrevista	Evaluación de la relevancia, claridad y adecuación de las preguntas en las pruebas o cuestionarios utilizados para evaluar las habilidades y aptitudes de los candidatos.

Evaluación de competencias claves del cargo	Medición de la capacidad de los candidatos para realizar tareas específicas relacionadas con el puesto, incluidas habilidades técnicas y conocimientos relevantes.
Comunicación transparente con el postulante	Evaluación de cómo se siente el candidato con respecto a la experiencia de entrevista, interacción con el equipo y la claridad de la información proporcionada durante el proceso.

**Tabla 24** *Componentes estratégicos del proceso de Capacitación*

<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Definición</b>
Evaluar el nivel de formación y desarrollo profesional	Capacitación enfocada en habilidades y competencias actuales del personal
Evaluación de pre y post-capacitación	Medición comparativa de habilidades, conocimientos y competencias de los candidatos antes y después de recibir capacitación, para evaluar la efectividad de la formación proporcionada y su impacto en el desempeño.
Certificaciones de cursos	Evaluación de las certificaciones o credenciales educativas y profesionales de los candidatos, que

Capacitación específica	<p>respaldan su cualificación para el puesto.</p> <p>Medida de la efectividad de la capacitación enfocada en habilidades técnicas o conocimientos específicos requeridos para el puesto, y cómo los candidatos aplican esa capacitación en su desempeño laboral.</p>
-------------------------	--

**Tabla 25** *Componentes estratégicos del proceso de evaluación de desempeño*

<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Definición</b>
Evaluación basada en competencias	Evaluación de las habilidades, conocimientos y competencias específicas relevantes para el puesto, permitiendo una evaluación más precisa del ajuste del candidato al rol y a la cultura de la organización.
Evaluación justa y objetiva	Garantizar que el proceso de selección se realice de manera imparcial y basada en criterios objetivos, evitando sesgos y asegurando igualdad de oportunidades.
Planes de desarrollo de personal	Creación de planes personalizados para el desarrollo continuo de los empleados, identificando áreas de mejora y

	oportunidades de crecimiento en línea con sus habilidades y objetivos profesionales.
Claridad de los objetivos o metas de desempeño	Definición precisa y comunicación clara de los objetivos y expectativas de desempeño, facilitando la alineación y el enfoque del empleado en su desarrollo.

**Tabla 26** *Componentes estratégicos del proceso de remuneración, compensaciones y beneficios*

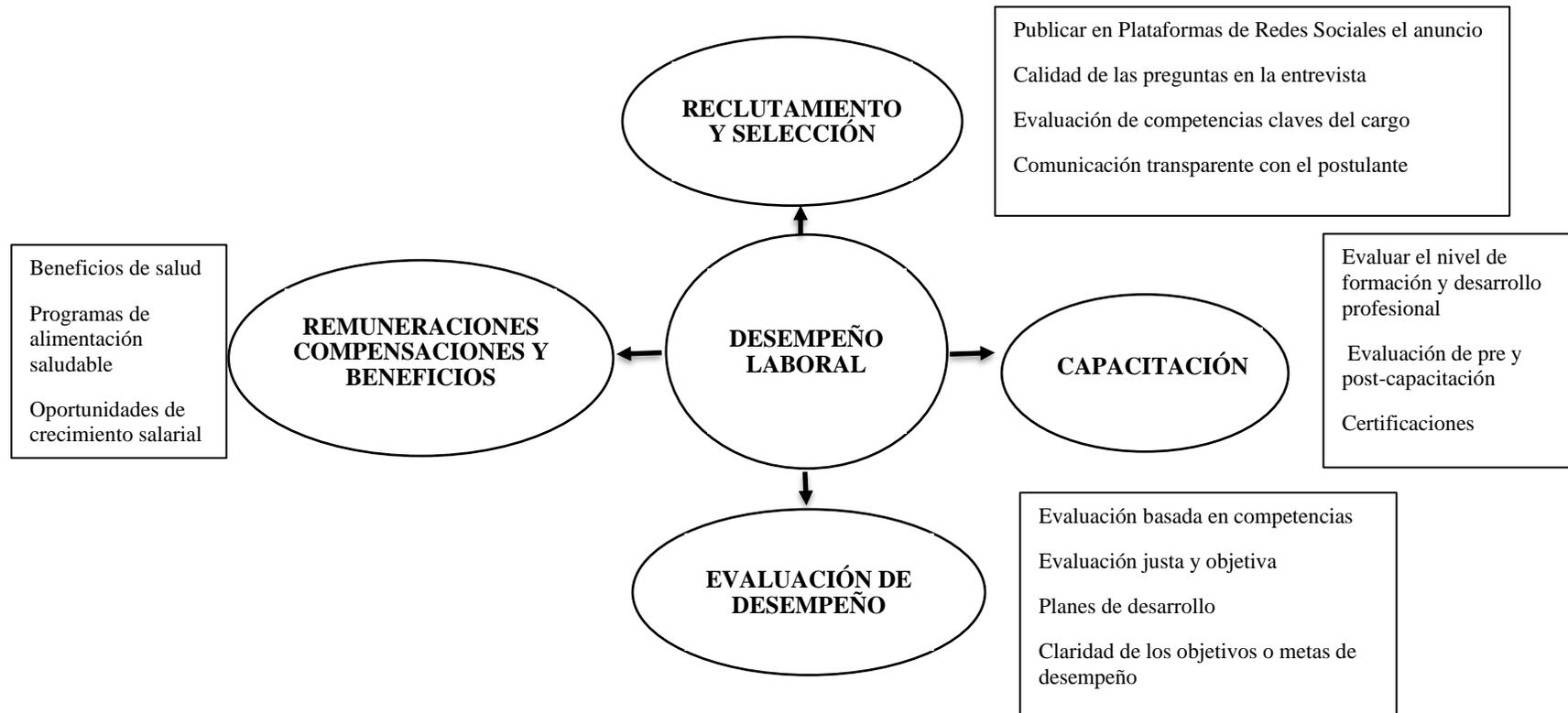
<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Definición</b>
Beneficios de salud	Medida de los beneficios proporcionados a los empleados para cubrir gastos médicos, incluyendo seguros de salud, servicios preventivos y otros apoyos relacionados.
Programas de alimentación	Evaluación de los programas que promueven una dieta equilibrada y opciones alimenticias saludables en el lugar de trabajo, impactando en la salud y el bienestar de los empleados.
Oportunidades de crecimiento salarial	Medida de la disponibilidad de aumentos salarial promociones y

avances profesionales para los  
empleados,  
incentivando su desarrollo y retención  
en la empresa.

---

## 8.2. Modelo de Gestión del Talento Humano

**Gráfico 3** *Modelo de Gestión del Talento Humano*



### 8.3. Estrategias de mejora

#### 8.3.1. Proceso de reclutamiento y selección

**Tabla 27** Estrategias de mejora dimensión reclutamiento y selección

UNIDAD EDUCATIVA LA FONTAINE HIGH SCHOOL				
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN				
Dimensión	Indicadores	Estrategia	Objetivo	Resultado esperado
Reclutamiento y selección	Publicar en Plataformas de Redes Sociales el anuncio	Publicar en plataformas como LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram anuncios de ofertas de trabajo con la finalidad de llegar a un público más amplio.	Aumentar la visibilidad y alcance de las oportunidades laborales que la institución tiene disponibles.	Atraer a una audiencia más diversa en términos de habilidades, experiencia y antecedentes.
	Calidad de las preguntas en la entrevista	Formular preguntas claras y sencillas	Facilitar la comprensión y obtener respuestas precisas y directas.	Adquirir un conocimiento profundo de las habilidades requeridas para desempeñar el puesto de trabajo

	Evaluación de competencias claves del cargo	Evaluar las competencias claves que se necesitan para el cargo	Identificar las fortalezas y debilidades de los candidatos en relación con las habilidades específicas requeridas para el puesto.	Potenciar el proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de alcanzar resultados superiores y garantizar la contratación de los mejores talentos.
	Comunicación transparente con el postulante	Establecer una comunicación abierta y transparente con el candidato	Crear un ambiente en el que ambas partes puedan compartir información, expectativas y preocupaciones de manera clara y sincera	Fomentar la confianza mutua entre el entrevistador y el candidato. Esto crea un ambiente adecuado y mejora la satisfacción de los candidatos

La implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano en el proceso de reclutamiento y selección, junto con las estrategias mencionadas, tiene un impacto significativo en varios aspectos clave. Primero, ayuda a mejorar la comprensión de las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, lo que garantiza una selección más precisa y acorde a los requisitos específicos. Se recomienda implementar un Modelo de Gestión del Talento Humano en la dimensión de reclutamiento y selección, y adoptar las estrategias mencionadas, con

el fin de maximizar el potencial de los empleados, mejorar el desempeño organizacional y promover un ambiente de trabajo positivo y productivo.

### 8.3.2. Proceso de Capacitación

**Tabla 28** Estrategias de mejora dimensión Capacitación

UNIDAD EDUCATIVA LA FONTAINE HIGH SCHOOL				
PROCESO DE CAPACITACIÓN				
Dimensión	Indicadores	Estrategia	Objetivo	Resultado esperado
Capacitación	Evaluar el nivel de formación y desarrollo profesional	Realizar una evaluación de las habilidades y competencias actuales del personal.	Evaluar las habilidades y competencias actuales del personal y de identificar las áreas de mejora	Evaluar el nivel de formación y desarrollo profesional
	Evaluación de pre y post-capacitación	Medir de manera efectiva el impacto de la capacitación y ajustar futuros programas en función de los resultados obtenidos.	Definir claramente los objetivos de la capacitación y los resultados deseados que se esperan alcanzar.	Lograr un impacto positivo en los resultados generales de la organización. Esto puede manifestarse en un aumento de la rentabilidad, una mayor satisfacción del cliente, una mejora en

				la eficiencia operativa y una ventaja competitiva en el mercado.
	Certificaciones	Investiga y elige programas de capacitación que ofrezcan certificaciones reconocidas en el campo correspondiente .	Crea un plan de capacitación que incluya los programas seleccionados y establezca metas claras para obtener la certificación.	Los empleados que participan en programas de capacitación con certificación adquieren habilidades y conocimientos actualizados y relevantes en su campo de trabajo, permitiendo desempeñarse de manera más eficiente y efectiva en sus roles, mejorando su rendimiento y productividad.
	Capacitaciones específicas	Diseña un programa de capacitación específica en docencia y pedagogía, que se adapte a las necesidades y objetivos identificados	Proporcionar oportunidades y apoyo para que los docentes apliquen los conocimientos y habilidades adquiridos en su trabajo diario	Mejorar el rendimiento académico de los docentes para el cumplimiento de objetivos institucionales .

La implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano en la dimensión de Capacitación es fundamental para identificar y fortalecer las habilidades existentes, así como para establecer metas claras que impulsen la certificación en el plan de capacitación. Además, diseñar un programa de capacitación específico en docencia y pedagogía resulta crucial para mejorar el rendimiento académico de los docentes. Se recomienda llevar a cabo evaluaciones antes y después de la capacitación con el fin de medir el progreso y ajustar los programas futuros en base a los resultados obtenidos. Además, es importante investigar y seleccionar programas de capacitación que ofrezcan certificaciones reconocidas en el campo correspondiente. Asimismo, diseñar programas específicos también es una estrategia clave para lograr los resultados esperados y promover el crecimiento y desarrollo tanto a nivel individual como organizacional.

### 8.3.3. Proceso de Evaluación de desempeño

**Tabla 29** Estrategias de mejora dimensión Evaluación de desempeño

UNIDAD EDUCATIVA LA FONTAINE HIGH SCHOOL				
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Dimensión	Indicadores	Estrategia	Objetivo	Resultado esperado
Evaluación de desempeño	Evaluación basada en competencias	Crear evaluaciones basadas en competencias	Mejorar el proceso de evaluación de desempeño de la organización, con el fin de garantizar una evaluación más precisa, objetiva y eficiente de los empleados.	Obtener una imagen más precisa de las capacidades de los empleados o candidatos en relación con las competencias necesarias para el éxito en su función.
	Proceso de evaluación justa y objetiva	Establecer criterios de evaluación claros y objetivos que estén alineados con los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo. Los criterios deben ser conocidos y	Proporcionar claridad sobre qué se espera de los empleados en términos de desempeño y resultados.	Se logrará una mejora significativa en el desempeño del personal docente y administrativo al establecer criterios de evaluación claros y

		entendidos por todos los empleados.		objetivos. Al contar con pautas definidas, los empleados tendrán una comprensión precisa de las expectativas que se tienen hacia ellos y podrán enfocar su desempeño para alcanzar dichos estándares
	Planes de desarrollo	Identificar planes de desarrollo con el fin de conseguir oportunidades de crecimiento.	Determinar los aspectos que necesitan ser mejorados o fortalecidos para lograr un crecimiento sostenible y alcanzar los objetivos establecidos.	Conseguir un desarrollo organizacional y mejorar el desempeño del personal docente y administrativo.
	Claridad de los objetivos o metas de desempeño	Establecer objetivos y metas realistas para el personal docente y administrativo	Alinear las acciones y esfuerzos del personal con las metas y visión de la institución, lo que contribuye a mejorar la calidad de la educación y los resultados obtenidos.	Permite alinear los esfuerzos del personal con los objetivos empresariales, de tal manera que se mejore la motivación y compromiso ya que el personal docente y administrativo

				se sentirá más satisfecho y comprometido con su trabajo.
--	--	--	--	--

La implementación de un modelo de gestión del talento humano en la dimensión de Evaluación de Desempeño es fundamental para asegurar una evaluación precisa, objetiva y eficiente de los empleados dentro de una organización. Al aplicar estrategias específicas y considerar indicadores relevantes, se puede lograr una mejora significativa en el desempeño y desarrollo tanto del personal docente como del administrativo. Se recomienda diseñar evaluaciones que se centren en las competencias necesarias para el éxito en cada puesto de trabajo, definir criterios de evaluación claros y alineados con los objetivos y responsabilidades de cada puesto, Identificar áreas de mejora o fortalecimiento en el desempeño de los empleados y diseñar planes de desarrollo personalizados y definir objetivos y metas alcanzables para el personal docente y administrativo.

### 8.3.4. Proceso de Remuneraciones, compensaciones y beneficios

*Tabla 30 Estrategias de mejora dimensión Remuneraciones, compensaciones y beneficios*

UNIDAD EDUCATIVA LA FONTAINE HIGH SCHOOL				
PROCESO DE REMUNERACIONES, COMPENSACIONES Y BENEFICIOS				
Dimensión	Indicadores	Estrategia	Objetivo	Resultado esperado
<b>Remuneraciones , compensaciones y beneficios</b>	Beneficios de salud	Establecer convenios con instituciones de salud con el propósito de brindar beneficios en materia de salud al personal docente y administrativo que labora en la institución educativa.	Brindar beneficios a los servicios médicos y programas de salud al personal docente y administrativo	Mejorar la salud del personal docente y administrativo y conseguir la satisfacción
	Programas de alimentación saludable	Brindar al personal docente y administrativo espacios para degustar	Crear espacios de alimentación saludables para el personal	Potenciar la calidad de vida del personal docente y administrativo

		alimentos saludables	docente y administrativo	, mejorar la satisfacción de los colaboradores.
	Planes de desarrollo	Identificar planes de desarrollo con el fin de conseguir oportunidades de crecimiento.	Determinar los aspectos que necesitan ser mejorados o fortalecidos para lograr un crecimiento sostenible y alcanzar los objetivos establecidos.	Conseguir un desarrollo organizacional y mejorar el desempeño del personal docente y administrativo .

La implementación de un modelo de gestión del talento humano en el Proceso de Remuneraciones, Compensaciones y Beneficios resulta crucial para garantizar la satisfacción y el bienestar del personal docente y administrativo en una institución educativa. A través de la adopción de estrategias y la definición de indicadores específicos, se puede promover la salud, la calidad de vida y el crecimiento profesional y salarial de los empleados. Se recomienda realizar acuerdos con proveedores de servicios de salud para brindar beneficios médicos y programas de salud al personal docente y administrativo, proporcionar espacios donde el personal pueda acceder a alimentos saludables y nutritivos además establecer acuerdos con los directivos de la institución para buscar oportunidades de crecimiento personal y salarial, así como políticas de compensación justas.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. CONCLUSIONES**

- La revisión bibliográfica destaca que la Gestión del Talento Humano se basa en la premisa de que los empleados son el recurso más valioso de una organización y que su reclutamiento, selección, desarrollo y retención deben ser gestionados con atención y cuidado. Se observa que cuando se implementan prácticas de GTH sólidas, como la formación y el desarrollo continuo, la creación de un ambiente de trabajo favorable y el establecimiento de sistemas de recompensas y reconocimiento, los empleados tienden a sentirse comprometidos, motivados y empoderados para dar lo mejor de sí mismos. El desempeño laboral es un aspecto fundamental tanto para los empleados como para las organizaciones. Un desempeño laboral efectivo contribuye no solo al éxito personal de los trabajadores, sino también al crecimiento y la prosperidad de las empresas. Es innegable que existe un vínculo entre empleados y organizaciones en la búsqueda de optimizar el desempeño laboral. Los trabajadores anhelan aumentar su crecimiento profesional, concretar sus aspiraciones individuales y sentirse apreciados en sus roles desempeñados, al tiempo que las organizaciones persiguen la maximización de su eficacia, la consecución de sus objetivos comerciales y el mantener un equipo comprometido y altamente competente.
- Tras realizar un exhaustivo análisis de la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la Unidad Educativa "La Fontaine" High School, se ha llegado a la conclusión que la institución enfrenta carencias significativas en cuanto a una etapa crucial para su buen funcionamiento. Es evidente que la

Gestión del Talento Humano en la institución presenta deficiencias notables.

Durante el proceso de Reclutamiento y Selección, se ha identificado una falta de rigurosidad en las entrevistas realizadas a los candidatos, lo que ha llevado a situaciones incómodas en algunos momentos. Este aspecto requiere mejoras para garantizar un proceso de selección más efectivo y que brinde una experiencia positiva tanto a los candidatos como a los evaluadores. En relación al proceso de capacitación, se ha constatado la ausencia de programas dedicados a desarrollar las habilidades y técnicas necesarias para el personal docente y administrativo, esenciales para el cumplimiento exitoso de sus responsabilidades. La evaluación de desempeño también se presenta como un área problemática. La falta de un sistema de evaluación objetivo y efectivo ha sido identificada, lo que puede comprometer la identificación de fortalezas y áreas de mejora en el desempeño del personal. En lo referente a las remuneraciones, compensaciones y beneficios, se ha observado la carencia de programas de incentivos, a pesar de los salarios modestos. Esta falta de reconocimiento y recompensas puede afectar la satisfacción y el compromiso tanto de los docentes como del personal docente y administrativo.

- Es crucial reconocer que las estrategias desempeñan un papel fundamental en potenciar el ciclo de desarrollo de los empleados, abarcando desde su ingreso inicial hasta su crecimiento continuo y su compromiso a largo plazo con la organización. Mediante un enfoque meticuloso en los indicadores clave y la implementación de estrategias adaptadas a cada etapa, se persigue elevar tanto la eficiencia como la efectividad de la gestión de talento humano dentro de la entidad. En este sentido, la constante búsqueda de la mejora y la habilidad para

adaptarse a las cambiantes demandas del entorno empresarial emergen como pilares esenciales para garantizar el éxito de la organización. El modelo de gestión del talento humano se fundamenta en una serie de procesos esenciales. Estos incluyen el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y formación, la evaluación del desempeño y las remuneraciones, compensaciones y beneficios.

## **9.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda realizar investigaciones adicionales para comprender mejor las percepciones y opiniones del personal docente con respecto al sistema de recompensas y reconocimientos, con el objetivo de optimizar su efectividad y satisfacción. Esta información adicional proporcionará una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de mejoras en el futuro.
- Para conocer la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la Unidad Educativa "La Fontaine" High School, se recomienda realizar encuestas y cuestionarios a los diferentes actores involucrados, como el personal docente. Esta información te permitirá obtener una perspectiva de primera mano sobre la situación actual y las posibles áreas de mejora.
- Se sugiere que la institución educativa lleve a cabo revisiones periódicas de su plan estratégico anual de gestión del talento humano. Esto permitirá identificar posibles brechas en áreas como el reclutamiento y selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, así como en las remuneraciones, compensaciones y beneficios. Estas revisiones garantizarán una gestión del talento efectiva y ajustada a las necesidades cambiantes de la institución.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, P. y Singh, N., . (2018). Evaluación del desempeño: una agenda de revisión, crítica y investigación. *Revista internacional de estudios de recursos humanos*.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires : Ediciones Granica S. A.
- Antonio, D. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia UNEMI*, 36 - 43.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: EPISTEME C.A.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). Gestión del rendimiento. *Gestión del rendimiento en acción*.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). Gestión del rendimiento: Gestión del rendimiento en acción. *CIPD Publishing*.
- Bersin, J. (2014). *The HR Technology Market Reinvents Itself*. Deloitte University Press.
- Cámara de Comercio. (2017). *Tecnología aplicada al capital humano se enfoca en la evaluación de desempeño*. Obtenido de Cámara de Comercio:  
[https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r791\\_2/infospechal.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r791_2/infospechal.pdf)
- Casallas T. (2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Obtenido de Universidad de Granada:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRESDIEGOFERNANDO2016.pdf>

Cascio, W. ., & Aguinis, H. (2015). *Psicología Aplicada en la Gestión de Recursos Humanos*.

Cascio, W. . (2018). *Gestión de recursos humanos*. Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota : McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial McGraw Hill,.

Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2016). *Gestión del talento*. Mexico: McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento en la era digital*. España: Ediciones Deusto.

Collings, D , Mellahi, K., & Cascio, W. (2019). Contemporary issues and challenges in HRM. In Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. *Edward Elgar Publishing.*, (pp. 1-31).

Cruz, R. (2020). *Gestión del Talento Humano en Instituciones Educativas del Distrito de San Juan de Lurigancho, UGEL 05 – 2019*. *Universidad César Vallejo*.

DeNisi, A., & Murphy, K. (2017). Evaluación del desempeño y gestión del desempeño: ¿100 años de progreso?

- Fernández, P. (2018). *Gestión del talento humano*. Pearson Educación.
- Fletcher, C. (2001). Evaluación y gestión del desempeño: la agenda de investigación en desarrollo. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 74(4), 473-487.
- Flor, D. (2018). *El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades*. Obtenido de Info Capital Humano:  
<https://infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/>
- García, A. (2019). Mejores prácticas en evaluación de desempeño. *Mejores prácticas en evaluación de desempeño*, 35(2), 48-65.
- García, N. (2022). LA GESTIÓN DEL TALENTO DOCENTE EN ESPAÑA: UNA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN. *Universitat de les Illes Balears*.
- García, R., & López, M. (2019). *Evaluación del desempeño laboral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Huertas T., Suárez E., Salgado M. , & Jiménez B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
- Johnson, R., & Christensen, L. (2016). *Métodos de investigación educativa*. Pearson Educación.
- Leboyer, L. (1997). *Competencias en el trabajo*. Éditions d'Organisation.

- Leboyer, L. y Prieto, J. (2001). *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. España: Ediciones Gestión.
- London, M., & Smither, J. . (2002). Orientación a la retroalimentación, cultura de la retroalimentación y el proceso longitudinal de gestión del desempeño.
- Matute, J. (2016). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*. Obtenido de Santiago de Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:  
[https://www.Clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_incidencia\\_en\\_el\\_desempeno\\_laboral](https://www.Clima_organizacional_y_su_incidencia_en_el_desempeno_laboral)
- Molina, T. (25 de Noviembre de 2015). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño*. Obtenido de GestioPolis:  
<https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Palacio, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid,España.: Pearson Prentice Hall .
- Palella,S. y Feliberto,M. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: 3ra Edición.
- Pérez, D. (2017). MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN MEDIA. *Repositorio PUCESA*.

- Pizarro. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral kmo y esfericidad de bartlett para determinar factores principales. *SCIENCE AND RESEARCH*, 903-924.
- Pulakos, E. (2009). Gestión del rendimiento: un nuevo enfoque para impulsar los resultados empresariales.
- Remírez., Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Rev. Arch Med Camagüey*, 159-164.
- Robbins, S. , Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de la gestión*. Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: 7ma. Edición. Prentice Hall.
- Rondón, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista SciELO*, 148-165.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sánchez, J. y Martínez, L. (2017). Evaluación de desempeño como herramienta de análisis en la gestión del talento. *Revista de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*.
- Santillana, O. (23 de Febrero de 2018). *Evaluación del desempeño laboral, útil para todos*. Obtenido de Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano: <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>

- Smith, J. (2018). Establecer acciones de seguimiento para mejorar el desempeño de los empleados. *Revista de Gestión Empresarial*, 42(2), 127-140.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competencia en el trabajo: Modelos para un rendimiento superior*. John Wiley & Sons.
- Valencia, M. (2005). Las competencias laborales:¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?M. *Estudios Generales*, 31-55.
- Vallejo,A. . (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. *PODIUM*, 145–168.

# ANEXOS

## ANEXO N. 1

### INSTRUMENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Estimado colaborador el siguiente instrumento tiene como objetivo recopilar datos para el proyecto de investigación “**Modelo de Gestión del Talento Humano por Procesos Unidad Educativa La Fontaine High School**”.

Este cuestionario fue desarrollado con el propósito de recopilar datos relevantes que nos permitirán identificar las fortalezas y debilidades del área docente y administrativa de la Unidad Educativa La Fontaine High School. Los datos que usted aporte son de carácter confidencial y serán utilizados únicamente a fines académicos, para el desarrollo del proyecto de investigación en Licenciatura de Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica De Cotopaxi.

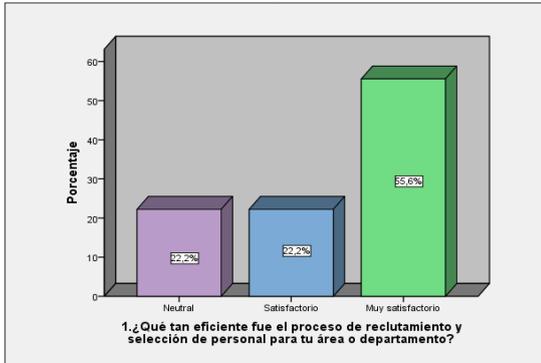
Este cuestionario tiene con el fin evaluar el rendimiento y brindar una base sólida para la toma de decisiones informadas y mejor futuras ya que el responsable del mismo, manifestara su consentimiento de participar como informante para la investigación ya que su perspectiva y experiencia como miembros de la comunidad educativa son fundamentales para obtener una imagen completa y precisa de la situación actual.

1. Muy insatisfactorio, 2. Insatisfactorio, 3. Neutral, 4. Satisfactorio 5. Muy satisfactorio

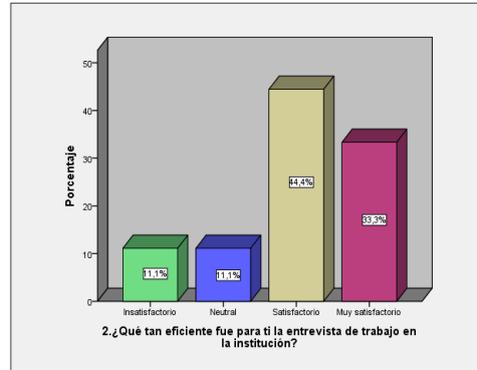
N.-	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	<b>Reclutamiento y selección</b>					
1	¿Qué tan eficiente fue el proceso de reclutamiento y selección de personal para tu área o departamento?					
2	¿Qué tan eficiente fue para ti la entrevista de trabajo en la institución?					
3	¿Qué tan satisfecho estás con la comunicación y el seguimiento recibido durante el proceso de reclutamiento y selección?					
4	¿En qué medida crees que se toman en cuenta las habilidades y experiencia necesarias para el puesto durante el proceso de selección?					
	<b>Capacitación</b>					
5	¿Cree que la capacitación es importante para su desarrollo profesional?					
6	¿La capacitación proporcionada le dio herramientas para mejorar su desempeño en el trabajo?					
7	¿En qué medida la institución realiza procesos de capacitación?					
8	¿Cuándo recibe una capacitación ayuda a mejorar sus habilidades laborales?					
	<b>Evaluación de desempeño</b>					
9	¿La institución educativa aplica evaluación de desempeño?					
10	¿Cómo el trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución?					
11	¿La institución se preocupa por mejorar la calidad profesional?					
12	¿En qué medida se siente motivado a mejorar su desempeño?					
	<b>Remuneraciones compensaciones y beneficios</b>					
13	¿Qué tan satisfecho estás con tu nivel de salario en comparación con otras instituciones educativas?					
14	¿Qué tan satisfecho estás con la equidad salarial dentro de la organización?					
15	¿Qué tan satisfecho estás con las prestaciones y beneficios que recibes en la institución?					
16	¿Qué tan satisfecho estás con el sistema de recompensas y reconocimientos por un buen desempeño en la institución?					

## ANEXO N. 2

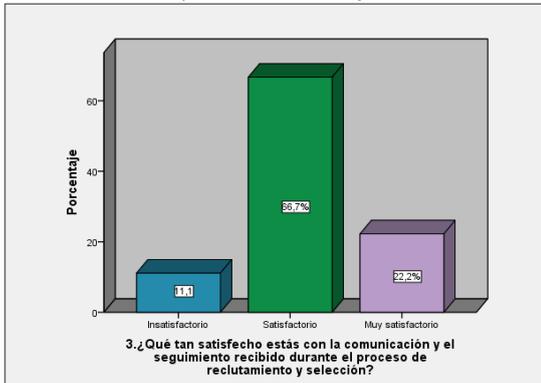
1. ¿Qué tan eficiente fue el proceso de reclutamiento y selección de personal para tu área o departamento?



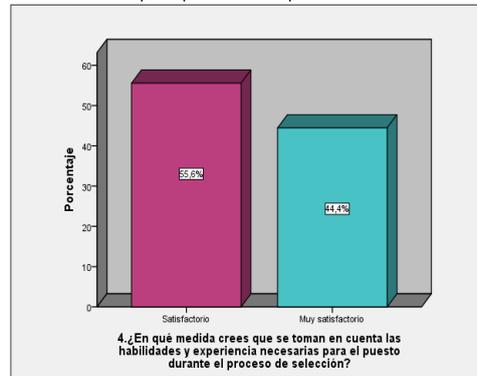
2. ¿Qué tan eficiente fue para ti la entrevista de trabajo en la institución?



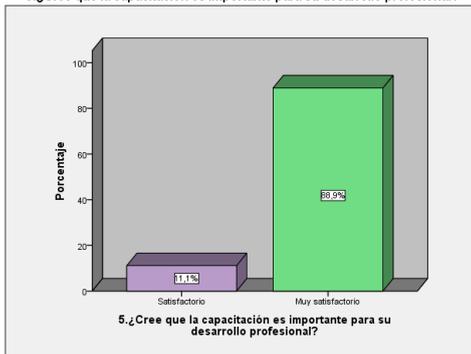
3. ¿Qué tan satisfecho estás con la comunicación y el seguimiento recibido durante el proceso de reclutamiento y selección?



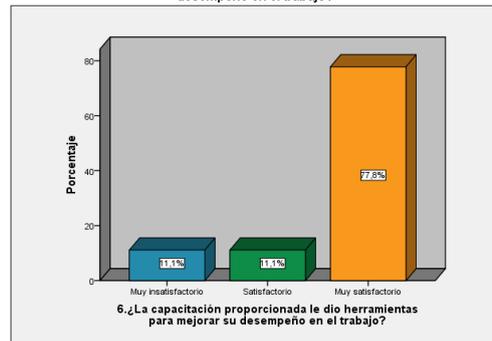
4. ¿En qué medida crees que se toman en cuenta las habilidades y experiencia necesarias para el puesto durante el proceso de selección?



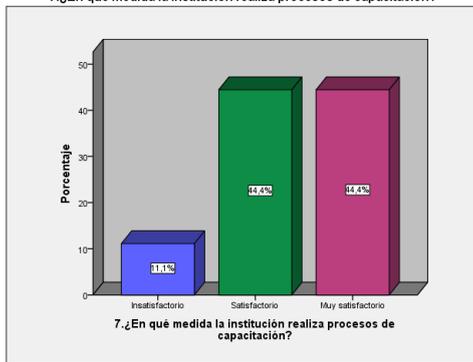
5. ¿Cree que la capacitación es importante para su desarrollo profesional?



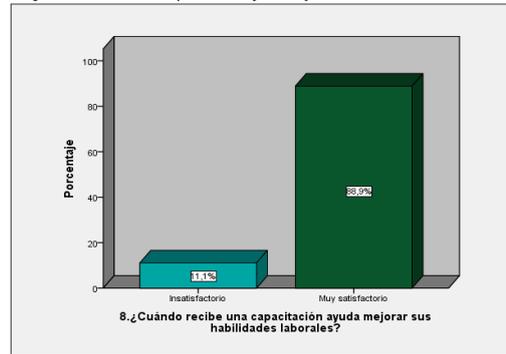
6. ¿La capacitación proporcionada le dio herramientas para mejorar su desempeño en el trabajo?



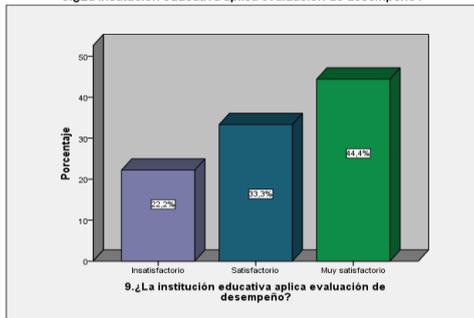
7. ¿En qué medida la institución realiza procesos de capacitación?



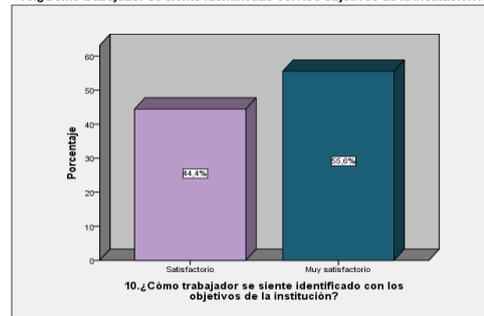
8. ¿Cuándo recibe una capacitación ayuda mejorar sus habilidades laborales?



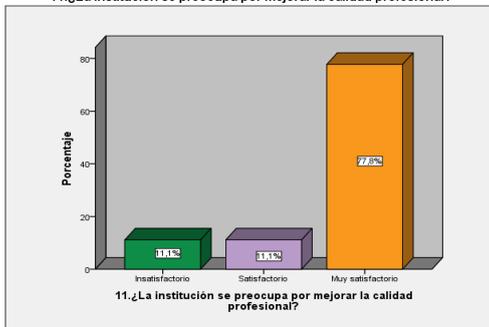
9. ¿La institución educativa aplica evaluación de desempeño?



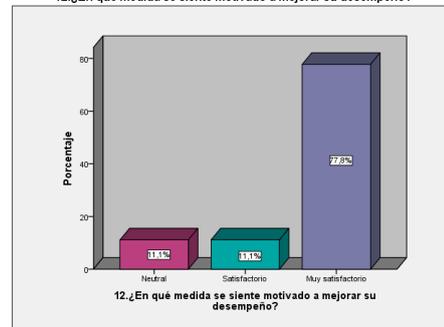
10. ¿Cómo trabajador se siente identificado con los objetivos de la institución?



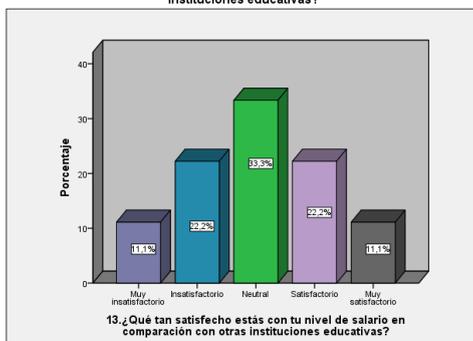
11. ¿La institución se preocupa por mejorar la calidad profesional?



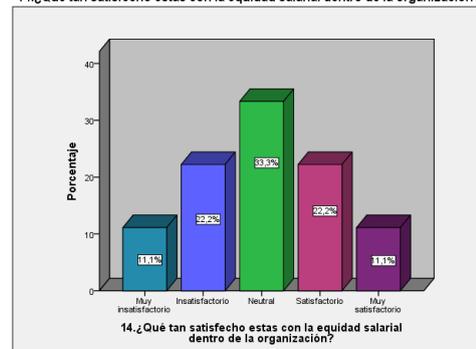
12. ¿En qué medida se siente motivado a mejorar su desempeño?



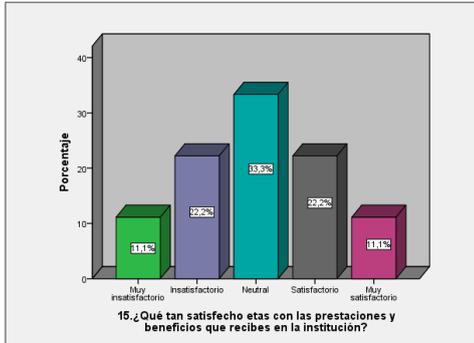
13. ¿Qué tan satisfecho estás con tu nivel de salario en comparación con otras instituciones educativas?



14. ¿Qué tan satisfecho estas con la equidad salarial dentro de la organización?



15. ¿Qué tan satisfecho etas con las prestaciones y beneficios que recibes en la institución?



16. ¿Qué tan satisfecho estás con el sistema de recompensas y reconocimientos por un buen desempeño en la institución?

