

EDITORIAL
NAVEGANTE

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Factor medular
en el desempeño laboral



**Rolando
Espinoza Barrientos**

**Gilza
González Guzmán**

**Mike
Gutiérrez Figueroa**

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO
Factor medular en el desempeño laboral

ROLANDO ESPINOZA BARRIENTOS

GILZA GONZÁLEZ GUZMÁN

MIKE JULIO GUTIÉRREZ FIGUEROA

Rolando Espinoza Barrientos

Correo de contacto: rolando0811espinoza@gmail.com

Perfil: Magister en Gestión Pública y Economista de profesión, Profesor Auxiliar de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales, con Experiencia en Gestión y administración de Empresas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8565-1675>

Afiliación: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Gilza González Guzmán

Perfil: Contadora de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. con grado de Magister en Gestión Pública por la Universidad Cesar Vallejo. Especialista en tesorería, manejo tributario tanto gubernamental y privado, Conciliaciones bancarias y cuentas de enlace en instituciones públicas.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1332-54425>

Afiliación: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Mike Julio Gutiérrez Figueroa

Perfil: Candidato a MBA en Dirección y Gestión empresarial por la UNSA - Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Egresado de la Maestría en Economía mención Proyectos de Inversión en la UNSAAC – Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco. Licenciado en Administración y Negocios Internacionales en la UNAMAD – Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Miembro del tribunal de honor del Colegio Profesional de administración de Madre de Dios. Fundador y Gerente General de Consultoría AFOT Empresarial SAC desde el 2020. Docente en la UNAMAD – Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. Fundador y Gerente General de Eco Paraíso SRL 2016 – 2022. Con experiencia en Dirección y gestión de equipos y proyectos en empresas privadas, conferencista internacional y certificado como facilitador grupal. Tiene publicado columnas en revistas y periódicos de Madre de Dios.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4711-7380>

Afiliación: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7623-42-2

© Rolando Espinoza Barrientos

© Gilza González Guzmán

© Mike Julio Gutiérrez Figueroa

2023

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8431483>

© Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación *Gestión del recurso humano y desempeño laboral en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016*, realizada en la Universidad César Vallejo.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante.

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia

Published in Colombia

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I	
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO RECURSO DECISIVO EN LA COMPE- TITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
1.1. Recurso humano, talento humano, capital humano y capital intelectual.....	15
1.2. El talento humano a nivel empresarial	20
1.3. Gestión del talento humano	21
1.4. Enfoques de la gestión del talento humano.....	22
1.5. Funciones del departamento de talento humano	25
CAPÍTULO II	
TALENTO HUMANO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	27
2.1. Administración del recurso humano vs. la gestión del conocimiento.....	29
2.1.1. Administración del recurso humano.....	30
2.1.2. Gestión del conocimiento	32
2.2. Transferencia de conocimientos y competencias.....	34
2.3. Liberar, desarrollar y aplicar el talento de los colaboradores	36
2.4. Factores clave de la Gestión del Conocimiento	37
2.5. Gestión de las competencias individuales de los colaboradores.....	39
CAPÍTULO III	
DESEMPEÑO LABORAL ORGANIZACIONAL	41
3.1. Desempeño laboral.....	43
3.2. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	46
3.1.1. Satisfacción laboral.....	47
3.1.2. Autoestima.....	48
3.1.3. Trabajo en equipo	50
3.1.4. Capacitación	51

CAPÍTULO IV

ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL DESEMPEÑO LABORAL	54
4.1. Objetivos organizacionales.....	57
4.2. Objetivos individuales	60
4.3. Compromiso normativo	63
4.4. Comportamiento organizacional	65
4.5. Intervención de la innovación en el talento humano.....	68

CAPÍTULO V

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	73
5.1. Contexto	73
5.2. Objetivos.....	73
5.2.1. Objetivo general.....	73
5.2.2. Objetivos específicos.....	74
5.3. Variables.....	74
5.3.1. Matriz de operacionalización	76
5.4. Tipo y diseño de investigación.....	76
5.5. Población, muestra y muestreo	76
5.5.1. Población	76
5.5.2. Muestra.....	77
5.5.3. Muestreo	78
5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	78
5.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	79
5.8. Resultados.....	79
5.8.1. Resultados descriptivos.....	82
5.8.2. Resultados inferenciales	88
5.9. Discusión de resultados	89
5.10. Conclusiones.....	90
5.11. Recomendaciones.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>La concepción del hombre en las organizaciones a través del tiempo</i>	17
Figura 2. <i>Relación, desempeño organizacional y liderazgo transformacional.....</i>	56
Figura 3. <i>Dimensión y variables del compromiso normativo.</i>	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de Operacionalización de la variable Gestión de recurso humano.....</i>	75
Tabla 2. <i>Matriz de Operacionalización de la variable Desempeño laboral.....</i>	76
Tabla 3. <i>Población de estudio.....</i>	77
Tabla 4. <i>Distribución de la muestra de estudio</i>	77
Tabla 5. <i>Estadística descriptiva de Gestión de Recursos Humanos.....</i>	79
Tabla 6. <i>Estadística descriptiva de las dimensiones de Gestión de recursos humanos.....</i>	80
Tabla 7. <i>Estadística descriptiva de Gestión de recursos humanos</i>	81
Tabla 8. <i>Estadística descriptiva de las dimensiones de Desempeño laboral</i>	82
Tabla 9. <i>Prueba de normalidad.....</i>	83
Tabla 10. <i>Matriz de correlación entre variables generales.....</i>	84
Tabla 11. <i>Matriz de correlación entre Gestión de recursos humanos y Logro de metas.....</i>	85
Tabla 12. <i>Matriz de correlación entre Gestión de recursos humanos y la Iniciativa.....</i>	86
Tabla 13. <i>Matriz de correlación entre Gestión de recursos humanos y las relaciones interpersonales</i>	87

INTRODUCCIÓN

En el competitivo y dinámico escenario empresarial que se vive actualmente, las organizaciones se encuentran inmersas en una constante búsqueda de ventajas competitivas que les permitan sobresalir en un mercado en constante cambio, gracias a las tecnologías que aceleran toda actividad social. Si bien la tecnología y los recursos financieros son aspectos cruciales, existe un factor fundamental: el recurso humano.

Hoy en día, las organizaciones orientan buena parte de sus esfuerzos hacia el desarrollo de sus colaboradores, los cuales son vistos como su componente medular. Además, son quienes cumplen el rol de llevar la empresa desde donde se encuentran hasta donde desean estar (Nwaeke y Obiekwe, 2017). En consecuencia, el recurso humano constituye un factor trascendental para el logro de las metas organizacionales, así como su mantenimiento en el tiempo y en el mercado.

El presente libro dirige su enfoque hacia la esencia de las organizaciones: sus colaboradores. Se presentará un recorrido por el universo de la Gestión del Recurso Humano, una disciplina que ha ganado una relevancia insospechada en los últimos años. Ya no se trata únicamente de administrar el personal de una empresa, sino de entender que las personas son el motor que impulsa el logro de los objetivos organizacionales, de manera que existe una preocupación por entender su mente, motivación y recompensar su trabajo para obtener beneficios individuales y organizacionales.

En tal sentido, el presente libro explora a detalle cómo la gestión eficiente del recurso humano se relaciona de manera determinante con el desempeño y éxito de una organización. Desde el proceso de selección y reclutamiento hasta la capacitación y desarrollo de talento, cada aspecto de esta disciplina tiene un impacto directo en la productividad, la satisfacción de los empleados y, en última instancia, en los resultados del negocio. Se propone que la eficiencia y los resultados del trabajo en equipo son equivalentes al trabajo individual, pues

son un reflejo. Se pretende que el lector comprenda la importancia estratégica de la gestión del recurso humano y cómo una inversión adecuada en el bienestar y desarrollo de los colaboradores puede generar un ambiente laboral estimulante, un sentido de pertenencia y una cultura organizacional que promueva la excelencia.

De esta manera, se indaga cómo la gestión del recurso humano se convierte en una herramienta poderosa para retener talento, fomentar el liderazgo, mejorar la comunicación y alcanzar el máximo rendimiento en cada miembro del equipo. Además, abordaremos cómo esta disciplina evoluciona constantemente para adaptarse a los desafíos que impone la era digital, la globalización y la diversidad cultural. De tal modo que se fomenta a los profesionales de recursos humanos o estudiantes a que sean líderes comprometidos a sumergirse en este viaje por el compromiso que tienen con las organizaciones a las que pertenecen, y descubrir cómo la Gestión del Recurso Humano no solo optimiza el desempeño empresarial, sino que también promueve un entorno laboral más humano, comprometido y próspero para todos los involucrados.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO RECURSOS DECISIVO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

El entorno que rodea a la población se actualiza constantemente debido a los cambios que surgen con la globalización y la población, junto con los avances que originan las nuevas tecnologías que transforman el mundo de manera acelerada, y expanden la economía creando un entorno competitivo. Todos estos cambios que conlleva al hombre a adaptarse a su entorno también hacen que este evalúe sus circunstancias en todos los aspectos de su vida. Al respecto, Acosta (2008) postula que los recursos humanos partieron de la concepción que surgió a raíz de la necesidad de que haya un intermediario entre la economía, la política y las ciencias sociales.

Por ello, en el aspecto laboral han surgido nuevas perspectivas que dejan de lado las normativas tradicionales. Se busca que el entorno donde trabaja el hombre sea apto para su desarrollo, que no solo lo beneficie él, sino también a la organización donde ejecuta sus tareas laborales. De modo que las empresas, organizaciones e instituciones de ahora se enfocan en mejorar su clima laboral y renovar las normativas de trabajo por el bien común, facilitándoles herramientas de la tecnología de la información y la comunicación (TIC), para que haya una transición homogénea en adaptarse a los cambios que se realicen.

Si bien dentro de las organizaciones e instituciones convergen distintos factores que influyen en que estas entidades logren los objetivos planteados, se deben realizar constantemente diversos estudios de análisis para mejorar la calidad de trabajo y la gestión de este. El factor humano se ha vuelto una prioridad y preocupación en la última década. Por lo que la gestión del recurso humano se considera un factor crucial en la competitividad de las organizaciones, ya que reúne el conjunto de prácticas y estrategias que tienen

como objetivo administrar eficientemente el talento humano dentro de una organización (Rodríguez, 2019).

En consecuencia, se piensa que el talento y las habilidades conforman un perfil atractivo en los colaboradores, como recursos decisivos que pueden marcar la diferencia en el desempeño y el éxito de una empresa, alentándose la heterogeneidad de sus capacidades, pero también la multiculturalidad que los ayuda a expandir sus conocimientos. Latorre (2011) menciona que este ambiente diverso de talentos y culturas enriquece los recursos humanos por el dinamismo que hay, si se hace una buena gestión que aliente la interacción y adaptación para adecuarse a las demandas del mercado. Considera valioso el constante empeño en aprender y capacitarse continuamente, de manera que se pueda aplicar el conocimiento adquirido en los diversos aspectos laborales y personales.

Montoya y Boyero (2016) exponen que esto se daría con la finalidad de tener una mayor expansión en la visión y el análisis que influyen en la evaluación de la empresa. Las empresas requieren de trabajadores que tengan creatividad en sus propuestas, capacidad de decidir, el control de ejecutar objetivos y estrategias, y la capacidad de contribuir. Todo ello influye en que el personal laboral sienta que es una parte imprescindible de la empresa y tenga un sentido de pertenencia porque se valora su participación, para que esta se fortalezca al tener un significado y visión. Por ello, la forma en que se recluta, se desarrolla, se motiva y se retiene al personal tiene un impacto directo en la productividad, la innovación y la capacidad de adaptación de una organización en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Una gestión efectiva del recurso humano implica varios aspectos clave:

a. Reclutamiento y selección: es fundamental identificar y atraer a los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo. La contratación de personas con el conjunto correcto de habilidades, experiencia y competencias contribuye a fortalecer la capacidad de la organización para competir en el mercado.

b. Desarrollo y capacitación: invertir en el desarrollo de los empleados a través de programas de capacitación, aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades les permite adquirir nuevas competencias y conocimientos, lo que a su vez mejora la calidad y la eficiencia del trabajo realizado.

c. Motivación y compromiso: la motivación de los empleados es clave para impulsar su desempeño y su compromiso con los objetivos organizacionales. Reconocer y recompensar los logros, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y mantener un ambiente laboral positivo son factores determinantes en la retención del talento y en la construcción de un equipo comprometido.

d. Comunicación y colaboración: fomentar una comunicación abierta y efectiva, tanto vertical como horizontalmente, promueve la colaboración, el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas. Esto mejora la eficiencia, la creatividad y la capacidad de adaptación de la organización.

e. Cultura organizacional: la cultura organizacional influye en la forma en que los empleados se relacionan entre sí y con la empresa. Una cultura basada en valores éticos, la diversidad, el respeto y la innovación crea un ambiente propicio para el desarrollo y el desempeño óptimo de los empleados.

En definitiva, reconocer el recurso humano como un factor decisivo en la competitividad de las organizaciones implica entender que las personas son el motor impulsor del éxito empresarial. Una gestión eficaz del recurso humano no solo busca atraer y retener talento, sino también desarrollar su potencial, motivar su compromiso y fomentar una cultura de colaboración. Al invertir en el capital humano, las organizaciones se posicionan favorablemente para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Entonces, se entiende que los colaboradores son el recurso primordial de cualquier organización, porque en ellos recae, en gran medida, las decisiones que se tomen, por el mismo hecho de que viven en un contexto competitivo que no se detiene, sino que evoluciona. Antes solo se tenía en consideración al hombre como herramienta de trabajo que debía enfocarse en sus tareas y que cumpliera con el estándar social. Sin embargo, desde finales del siglo XX, exponen Medina y Castañeda (2010), las personas encargadas de RR. HH. han evolucionado en su campo al cambiar el paradigma tradicional que administraba al personal bajo relaciones jerárquicas rígidas que no daban oportunidades, pues ahora se enfocan en crear un ambiente armonizado, en revalorar las competencias de los empleados y los objetivos organizacionales.

A razón de ello, en este capítulo se diferenciarán los conceptos sobre el factor humano como recurso, talento y capital, para destacar la importancia del talento humano a nivel empresarial, su gestión, los enfoques que se le ha dado y las funciones que cumple.

1.1. Recurso humano, talento humano, capital humano y capital intelectual

En el contexto de una empresa u organización, el factor humano es especialmente de vital importancia y se refiere al papel fundamental que cumplen las personas trabajadoras, incluyendo al encargado de RR. HH. No tenía esa denominación al inicio, pero estaba a cargo de guiar y orientar a los demás. Estos empleados son quienes impulsan el funcionamiento de la empresa, toman decisiones, llevan a cabo tareas y colaboran para alcanzar los objetivos organizacionales. La productividad, la eficiencia y la cultura empresarial dependen en gran medida del compromiso, la motivación y las habilidades del factor humano presente en la organización. Sus conocimientos, habilidades, experiencias y motivaciones influyen directamente en el funcionamiento y éxito de la empresa. El hombre, en este sentido, es un recurso humano fundamental que, cuando es gestionado adecuadamente, puede marcar la

diferencia entre el fracaso y el éxito empresarial.

Siguiendo esta línea, es indispensable que las organizaciones reconozcan el valor de sus empleados como individuos y como un recurso valioso. La gestión adecuada del recurso humano no solo se enfoca en maximizar la productividad y la eficiencia, sino también en promover un entorno laboral saludable y enriquecedor que permita a los empleados alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito y crecimiento sostenible. Por ello, se considera que el factor humano es un elemento central en cualquier entidad o grupo social, y su gestión y consideración adecuadas son fundamentales para el funcionamiento armonioso de una organización. El reconocimiento y valoración del potencial, así como las contribuciones de las personas en cualquier contexto, son esenciales para alcanzar los objetivos y mejorar la calidad de vida de quienes integran dichos grupos.

Así pues, García y Leal (2008) sostienen que el enfoque hacia el “personal” que se tenía es gradualmente reemplazado por la Gerencia de los Recursos Humanos para enfrentar mejor los nuevos desafíos del entorno. Con el objetivo de abordar las demandas de los tiempos actuales, el rol de la jefatura de “personal” evolucionó hacia un subdepartamento especializado, externalizando parcialmente sus funciones tradicionales. Simultáneamente, se enfocaron en nuevas responsabilidades, como gestionar el clima laboral (clima organizacional), diseñar planes de sucesión, modernizar los sistemas de remuneración, mejorar la comunicación interna, fomentar la participación, motivación y calidad total, y desarrollar las competencias de los trabajadores, entre otros aspectos. Estas nuevas funciones ayudaron a la evolución de las organizaciones que iban de la mano con las habilidades, conocimientos, valores y actitudes del personal de trabajo. Prácticamente, el factor humano afecta directamente el funcionamiento, el éxito y la cultura de la organización, debido a que los empleados también expresan su percepción con respecto a las condiciones de trabajo, el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y la cultura de la organización en la calidad de su trabajo. Por ende, es esencial comprender cómo los empleados se sienten y perciben su entorno laboral, ya que esto puede influir significativamente en su satisfacción,

productividad, motivación y compromiso.

Esta postura es respaldada por Chávez y Vizcaíno (2017), la cual surgió como tal a finales del siglo XX, y se refiere a la capacitación del trabajador para que adquiera competencias laborales que permitan la integración y colaboración en el trabajo, lo que permite ver al hombre como capital humano que, si bien ha evolucionado, con el tiempo no deja de ser un recurso agotable.

Figura 1. *La concepción del hombre en las organizaciones a través del tiempo.*

Siglos					
XVIII	XIX	XX			XXI
Bienestar social	Bienestar de personal	Administración de personal	Recursos humanos	Capital humano	Talento humano

Nota. Tomado de Chávez y Vizcaíno (2017).

En ese sentido, se entiende el recurso humano, el talento humano, el capital humano y el capital intelectual, como conceptos relacionados que se utilizan para referirse al valor y las capacidades de las personas dentro de una organización. Aunque tienen algunas similitudes, también presentan diferencias sutiles en su enfoque y alcance. A continuación, se explica brevemente cada uno de ellos:

a. Recurso humano

Se refiere a las personas que forman parte de una organización y contribuyen con su trabajo y habilidades para alcanzar los objetivos de la empresa. En este enfoque, las personas se consideran como recursos o herramientas que se utilizan para lograr los resultados deseados, principalmente en la gestión eficiente de los empleados y su utilización en función de las necesidades de la organización. Además, Chávez y Vizcaíno (2017) agregan que este recurso requiere tener la capacidad de aprender constantemente y contar con

conocimientos individuales y colectivos de las personas.

La gestión adecuada del recurso humano implica aspectos como la contratación, el desarrollo, la capacitación, la evaluación del desempeño, la retención y el bienestar de los empleados. Una gestión efectiva del recurso humano busca maximizar el potencial de cada empleado y alinear sus objetivos y habilidades con los de la organización.

b. Talento humano

Se refiere a las personas que poseen habilidades y competencias destacadas dentro de una organización, las cuales las hacen sobresalir en su desempeño y contribución. El talento humano se enfoca en identificar, desarrollar y retener a los empleados más destacados, aquellos que tienen un potencial excepcional para agregar valor a la organización. Se busca aprovechar al máximo las habilidades y capacidades de estos individuos para obtener ventajas competitivas. Según Gallardo-Gallardo et al. (2012), este concepto se divide en tres definiciones de acuerdo con las habilidades, capacidades y competencias. Estas son:

- Talento entendido como las personas de la organización.
- Talento entendido como un grupo de personas con un alto rendimiento y/o potencial.
- Talento entendido como habilidades, capacidades y/o competencias.

De esta manera, se destaca no solo el enfoque en las capacidades y conocimientos de las personas, sino también en sus actitudes y cómo se alinean con la visión y objetivos de la organización.

c. Capital humano

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y experiencia que poseen los individuos dentro de una organización. El capital humano reconoce que las personas representan un activo estratégico y valioso para la empresa. Se enfoca en invertir

en el desarrollo y en la formación de los empleados para aumentar su capital humano y mejorar su desempeño y contribución a largo plazo. Chávez y Vizcaíno (2017) mencionan que el capital humano debe ser constantemente desarrollado y perfeccionado por la competitividad empresarial. En ese sentido, las empresas, organizaciones e instituciones que se enfocan en el capital humano tienden a evolucionar de manera acelerada por la experiencia que adquieren los trabajadores en los negocios, lo que crea competencias, habilidades y técnicas.

d. Capital intelectual

Se refiere al conjunto de conocimientos, ideas, experiencias, patentes, marcas registradas y otros activos intangibles que posee una organización. El capital intelectual incluye el conocimiento colectivo de los empleados, así como los activos intangibles generados por la organización a lo largo del tiempo. Por ello, Chávez y Vizcaíno (2017) consideran esta definición como un recurso estratégico que impulsa la innovación, la creatividad y la ventaja competitiva de la empresa que resulta ser la suma de todos los activos intangibles, que puede pasar como conocimiento.

En resumen, el recurso humano se centra en la gestión de las personas como recursos dentro de una organización, mientras que el talento humano se enfoca en destacar y retener a los empleados más talentosos. El capital humano se refiere al conjunto de habilidades y conocimientos de los empleados, y el capital intelectual abarca los activos intangibles y el conocimiento colectivo de una organización. Estos conceptos destacan la importancia de las personas y su contribución al éxito y la competitividad de las organizaciones.

1.2. El talento humano a nivel empresarial

El nivel empresarial se refiere al ámbito o escala en el que se desarrolla y opera una organización o empresa. Es la perspectiva desde la cual se observa y analiza la entidad, considerando su posición en la estructura organizacional y su interacción con su entorno, lo que afectaría a toda la organización. En este nivel, se definen los objetivos generales, se planifican las actividades y se asignan recursos para alcanzarlos. Además, aquí es donde se diseñan las políticas, se gestionan los recursos humanos y se evalúa el desempeño general de la empresa.

Por ello, el talento humano a nivel empresarial se refiere a las personas que conforman parte de la organización y que contribuyen con sus habilidades, conocimientos, experiencia y creatividad al logro de los objetivos y el éxito de la empresa. Estas personas son consideradas como un recurso clave y estratégico para la organización, ya que su desempeño y compromiso impactan directamente en su competitividad, innovación y crecimiento. Se consideran a estas personas como componentes esenciales de la empresa por formar el cuerpo de trabajo bajo las normas que regulan sus labores.

Entendiéndose que el talento humano es un recurso invaluable para las empresas y una gestión efectiva de las personas dentro de la organización puede marcar una gran diferencia en su éxito y sostenibilidad a largo plazo. El desarrollo, retención y motivación del talento son aspectos clave para mantener una ventaja competitiva en el mercado actual. Pérez (2019) considera que la competitividad del talento humano debe ser entendida como la habilidad y capacidad que distingue a cada individuo al momento de ejecutar sus funciones de trabajo de la mejor manera posible. Además, la competitividad del talento humano está estrechamente relacionada con la capacidad para enfrentar de manera inteligente los nuevos desafíos empresariales, que incluyen factores como la globalización, los cambios constantes en el entorno y la valoración del conocimiento.

Entonces, las máximas capacidades y habilidades que tienen los individuos los hace ver como parte del talento humano de una organización; es decir, son vistos como recursos que ayudan a competir en el mercado. Por esta razón, deben ser gestionados para explotar su mayor potencial sin correr los riesgos de agotarlos, pues las empresas deben fomentar un clima respetuoso a través de relaciones de confianza para mejorar la productividad. El talento humano requiere de liderazgo para encaminar a un grupo de trabajos en una determinada dirección que los lleve al objetivo que se busca lograr.

1.3. Gestión del talento humano

La gestión es una disciplina fundamental, ya que ayuda a optimizar los recursos disponibles y a garantizar que se alcancen los objetivos de manera eficiente y efectiva de una organización, empresa o proyecto, con el objetivo de alcanzar metas y objetivos específicos de manera eficiente y efectiva. En otras palabras, es la coordinación y administración de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para lograr los resultados deseados. Además, un aspecto importante es que toma decisiones informadas, valora el trabajo en equipo y se adapta a situaciones cambiantes para lograr el éxito en un entorno competitivo y complejo (Rodríguez, 2019).

En el caso de la gestión del talento humano (GTH), se considera una estrategia integral que se centra en atraer, desarrollar, retener y optimizar el talento de una organización para alcanzar sus objetivos y maximizar su rendimiento. Esta área de gestión también percibe a las personas como activos fundamentales de la empresa y busca asegurar que cada empleado esté alineado con los valores y metas organizacionales, contribuyendo así al éxito general de la empresa.

Algunos componentes clave de la gestión del talento humano incluyen los ya mencionado como el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, retención del talento y la cultura organizacional, pero también se incluye los siguientes:

- a. Evaluación del desempeño:** evaluar regularmente el rendimiento de los empleados para identificar fortalezas y áreas de mejora. Esto permite ofrecer retroalimentación constructiva y establecer planes de desarrollo individualizados.
- b. Planificación de la sucesión:** identificar y preparar a posibles sucesores para puestos clave dentro de la organización. Esto garantiza una transición fluida en la dirección y el liderazgo en caso de cambios.
- c. Gestión del cambio:** asegurarse de que los empleados estén preparados para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.
- d. Compensación y beneficios:** diseñar un sistema de remuneración competitivo y justo que motive a los empleados a dar lo mejor de sí mismos y se sientan valorados.
- e. Diversidad e inclusión:** promover un entorno inclusivo y diverso donde todos los empleados se sientan respetados y apreciados.

Entonces, la gestión del talento humano es esencial para el éxito de una organización, ya que las personas son la fuerza impulsora de cualquier empresa. Asimismo, Moya y Ochoa (2012) analiza la gestión del talento humano como una herramienta competitiva del capital intelectual, ya que nos indica las necesidades, qué modelos usar y cómo administrar el modelo para que la organización cuente con el personal adecuado, altamente motivado y comprometido, lo que a su vez conduce a una mayor productividad, retención del talento y ventaja competitiva en el mercado.

1.4. Enfoques de la gestión del talento humano

En la gestión existen varios enfoques administrativos que se utilizan para abordar los desafíos organizacionales y alcanzar los objetivos de una empresa o proyecto. Estos representan diferentes perspectivas y filosofías sobre cómo se deben administrar y dirigir las operaciones. Además, Alvarado y Barba (2016) agregan que, dentro de las innovaciones, se ven los nuevos modelos, orden o enfoque, que cambian la perspectiva convencional de la

organización a una más actualizada y moderna. De esta manera, se fomenta la flexibilidad y adaptación para asumir estos cambios en los enfoques de la gestión del talento humano, porque es imprescindible el hombre como herramienta de trabajo en el siglo XXI. Por ello, el mundo profesional debe cambiar sus paradigmas tradicionales en la educación para satisfacer las nuevas necesidades que se exigen en el ámbito laboral.

Por lo tanto, se entiende que es importante que haya una gestión del talento humano que pueda adoptar diferentes enfoques para atraer, desarrollar y retener a los empleados de una organización, debido a que la competencia aumenta a la par de los cambios. Los enfoques parten desde los estudios ontológicos y epistemológicos para explicar este fenómeno y su rol en la visión interesada de contribuir al mejoramiento de las organizaciones. Por ejemplo, Pérez et al. (2015) define tres enfoques generales que se sintetizan en: 1) sistemas mecanicistas y formales de control; 2) sistemas de control centrados en aspectos psicosociales; y 3) sistemas de control enfocados en aspectos culturales y antropológicos. Afirma también que estos enfoques no son únicos por las múltiples perspectivas que existen. De modo que, con el tiempo, se han ido precisando los enfoques, volviéndose particulares en sus percepciones según la característica y necesidad que abarcan y priorizan la gestión del talento humano. Estos son algunos de los enfoques más comunes que son utilizados en la gestión del talento humano:

a. Enfoque estratégico: este enfoque implica alinear las estrategias de recursos humanos con los objetivos y metas estratégicas de la organización. La gestión del talento humano se convierte en un socio estratégico que contribuye directamente al éxito global de la empresa.

b. Enfoque de desarrollo de competencias: se enfoca en identificar y desarrollar las habilidades y competencias necesarias para que los empleados puedan llevar a cabo eficazmente sus funciones y contribuir al crecimiento de la organización.

c. Enfoque de atracción y reclutamiento: se centra en atraer y seleccionar a los

candidatos más adecuados para los puestos vacantes dentro de la organización. Esto puede implicar la creación de una marca empleadora sólida y la utilización de diversas estrategias de reclutamiento.

d. Enfoque de retención del talento: se concentra en implementar prácticas y políticas que mantengan a los empleados más valiosos y talentosos en la organización. Esto puede incluir programas de desarrollo profesional, oportunidades de crecimiento y un ambiente laboral positivo.

e. Enfoque de gestión del rendimiento: se centra en establecer sistemas de evaluación del desempeño y proporcionar retroalimentación regular a los empleados para mejorar su rendimiento y alinearlos con los objetivos organizacionales.

f. Enfoque de diversidad e inclusión: busca promover la diversidad en el lugar de trabajo y crear un ambiente inclusivo donde todos los empleados se sientan valorados y respetados sin importar la clase social, religión, raza e identidad sexual. Esto puede mejorar la innovación y la creatividad en la organización, además de expandir sus mentes.

g. Enfoque de liderazgo y desarrollo de talento: se enfoca en identificar y desarrollar líderes dentro de la organización, asegurando una transición fluida en puestos clave y una sucesión efectiva. Lo que conocemos como línea de carrera.

h. Enfoque de gestión del cambio: aborda la preparación de los empleados para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y desarrollar su resiliencia y capacidad de innovación.

i. Enfoque de cultura organizacional: busca fomentar una cultura empresarial positiva y alineada con los valores de la organización para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Prácticamente se busca equilibrar el ambiente laboral para la comodidad de los empleados y de sus jefes.

Cada enfoque tiene su importancia y puede ser aplicado de manera complementaria para garantizar una gestión integral y eficaz del talento humano en una organización. Por otro lado, la combinación adecuada de estos enfoques dependerá de los objetivos y necesidades específicas de cada empresa, lo que requiere de constantes estudios de análisis y estadísticas para evaluar la mejor opción.

1.5. Funciones del departamento de talento humano

El departamento de talento humano, también conocido como departamento de recursos humanos o departamento de personal, es una parte esencial de toda organización y tiene una amplia gama de funciones que están diseñadas para gestionar de manera efectiva el recurso humano dentro de la empresa. Algunas de las funciones más importantes del departamento de talento humano incluyen:

- a. Las fases que atraviesa un empleado: convocatoria de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluaciones de desempeño.
- b. Administración de compensaciones y beneficios: esta función incluye la gestión de salarios, bonificaciones, incentivos y otros beneficios ofrecidos a los empleados, asegurándose de que estén en línea con las políticas de la empresa y las leyes laborales.
- c. Salud y seguridad laboral: se encarga de asegurar que se cumplan las normas de seguridad en el lugar de trabajo y de implementar programas para proteger la salud y bienestar de los empleados.
- d. Cumplimiento legal y regulaciones laborales: asegura que la empresa cumpla con todas las leyes y regulaciones laborales vigentes, evitando posibles conflictos legales.

Con ello, se sustenta que el departamento de talento humano es crucial para el éxito de una organización, ya que se enfoca en la gestión y desarrollo del recurso humano, asegurando que la empresa cuente con un equipo talentoso, motivado y comprometido, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Incluso, Castro et al. (2020) afirman

que, si se busca mejorar la gestión, se deben basar en un entorno propicio para laborar. Como resultado, se logrará contar con un equipo de recursos humanos altamente eficiente y efectivo, lo que se traducirá en una mayor productividad y la obtención de resultados óptimos. Además, Ramírez et al. (2019) desarrollaron un estudio cuantitativo en el que recolectaron evidencias de que la ejecución de las funciones para concretar los objetivos organizacionales, el establecimiento de oportunidades de acuerdo con el desarrollo y la respuesta a la gestión estratégica del talento, son todas importantes en una proporción similar.

Por ello, se entiende que las funciones determinan la gestión del talento humano desde una perspectiva estratégica que se enfoca en priorizar la identidad del clima organizacional de acuerdo con lo que la empresa desea transmitir, y que se ejecuten las funciones para cumplir las metas deseadas.

TALENTO HUMANO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como ya se ha presentado, el talento humano es gestionado con el fin de direccionar y organizar las habilidades, capacidades y conocimientos del recurso humano, los cuales impulsan a las personas a desarrollarse por su propio beneficio y su entorno. De esa manera, se revaloriza, desde la perspectiva organizacional, el cambio como algo bueno que parte del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un enfoque organizacional que se centra en identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento y la información de manera efectiva para mejorar el desempeño como una base, en conjunto con la toma de decisiones dentro de una empresa u organización. De este modo, el enfoque reconoce el conocimiento como un activo estratégico fundamental, pues busca maximizar su valor y utilidad para obtener ventajas competitivas. Tejada (2003) fue de los primeros en sustentar que esta gestión del conocimiento nació frente a las exigencias tecnológicas que requerían de conocimientos, experiencia y desarrollo. Era necesario contar con competencias que reconozcan a los empleados, para llevar a cabo un proceso de gestión exitoso.

Algunos aspectos clave de la gestión del conocimiento incluyen:

a. Identificación del conocimiento: se trata de identificar el conocimiento crítico y relevante dentro de la organización, que puede estar presente en diferentes formas, como conocimiento tácito (experiencias, habilidades, intuiciones) y conocimiento explícito (documentos, bases de datos, procedimientos).

b. Captura y almacenamiento: una vez identificado, el conocimiento debe ser capturado y almacenado en sistemas y plataformas accesibles para los empleados. Esto puede incluir bases de datos, intranets, wikis, repositorios de documentos, entre

otros.

c. Compartir y difundir: la gestión del conocimiento busca fomentar una cultura de compartir conocimiento en la organización, promoviendo la colaboración entre los empleados y facilitando la transferencia de conocimientos de un área a otra.

d. Uso y aplicación: el conocimiento solo tiene valor si se aplica de manera efectiva. La gestión del conocimiento implica asegurarse de que el conocimiento relevante esté disponible para quienes lo necesiten y se utilice en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

e. Aprendizaje organizacional: la gestión del conocimiento fomenta el aprendizaje continuo en la organización, permitiendo que los empleados adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y mejoren su desempeño a lo largo del tiempo.

f. Innovación: al aprovechar el conocimiento existente y fomentar su intercambio, la gestión del conocimiento puede impulsar la innovación dentro de la organización, facilitando la generación de nuevas ideas y enfoques.

La gestión del conocimiento es especialmente relevante en entornos empresariales complejos y competitivos, donde la capacidad de adaptarse rápidamente y la toma de decisiones informadas son cruciales para el éxito. Al adoptar prácticas efectivas de gestión del conocimiento, las organizaciones pueden aprovechar al máximo su capital intelectual y mejorar su capacidad para enfrentar desafíos y oportunidades en el mercado.

Asimismo, se agrega la importancia de la administración que se encarga de revalorar el trabajo que realizan los empleados, además de encargarse de que estos desarrollen sus funciones de acuerdo con sus capacidades, pues se encargan de evaluarlos. De modo que la comunicación es necesaria para que haya una correcta administración, dejándose de lado los postulados tradicionales que veían a los empleados como objetos por verlos como herramientas de trabajo.

Por ello, veremos en este capítulo cómo ambos conceptos de la gestión humana se perfilan como estrategias que posibilitan el desarrollo humano. Al ser recursos humanos, pasan por un proceso de administración, transferencia y desarrollo, los cuales están rodeados de factores que influyen y, por ello, deben ser gestionados.

2.1. Administración del recurso humano vs. la gestión del conocimiento

La administración del recurso humano y la gestión del conocimiento son dos conceptos distintos que se enfocan en aspectos diferentes dentro de una organización. Aunque están relacionados y se complementan entre sí, tienen objetivos y enfoques específicos. Pero, también se les asocia porque comparten el interés de centrar su atención en las personas como recursos renovables y descartables.

Alcívar et al. (2020) proponen que la importancia de gestionar el recurso es un desafío para las organizaciones, porque radica en generar conocimientos novedosos y creativos, lo que a menudo se les dificulta reconocer. A pesar de ello, no cesan en sus esfuerzos para lograrlo. Sin embargo, sí tienen la capacidad de aprovechar los frutos de esta producción para incrementar su capital. Para ello, deben adquirirlos como activos y contabilizarlos como beneficios, de acuerdo con sus propias prácticas y procesos internos.

Sin embargo, Saldarriaga (2013) presentó la importancia de la administración porque enfatiza la relevancia de la comunicación, tanto a nivel general como en el contexto específico de las interacciones verbales y directas dentro de la organización. Se considera la comunicación como una estrategia imprescindible y fundamental en la ejecución de actividades administrativas y en la gestión de recursos humanos. De esta manera, se concibe al ser humano como un ente lingüístico que se integra en la cultura y se le instruye mediante el lenguaje para llevar a cabo las acciones requeridas en la organización.

A continuación, se describirá con mayor profundidad la importancia de cada concepto:

2.1.1. Administración del recurso humano

Se centra en la gestión de las personas que forman parte de una organización desde que las empresas tienen un enfoque global. Su objetivo principal es reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, motivar y retener a los empleados adecuados para realizar actividades y metas de la empresa. La administración del recurso humano se preocupa por aspectos como la compensación y beneficios, la evaluación del desempeño, la resolución de conflictos laborales, el desarrollo profesional y la planificación estratégica del personal. Su enfoque radica en maximizar el aporte y la satisfacción de los empleados para mejorar la eficiencia y el éxito organizacional.

Gelabert y Aguilera (2012) señalan que, tradicionalmente, los sistemas de gestión de talento humano se han enfocado en el puesto de trabajo, lo que ha resultado en una falta de desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Por esta razón, surge la necesidad de administrar estos sistemas para que no solo se centren en el trabajo, sino que también creen un entorno propicio para que las personas adquieran habilidades y motivación, y tengan la oportunidad de involucrarse en actividades que promuevan la gestión del conocimiento colectivo en beneficio del logro de los objetivos organizacionales. Al hacerlo, se equilibra la atención hacia las responsabilidades laborales y la promoción de una cultura que fomente el aprendizaje y la colaboración en pro del crecimiento de la organización.

Es conveniente apoyarse en el concepto que sustenta Mondy et al. (2002), quien sostiene que la administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es crucial que los administradores de todos los niveles se interesen en la ARH. Básicamente, todos los administradores logran resultados a través de los esfuerzos de otros, lo cual requiere una gestión efectiva de los recursos humanos. Esto surge a razón de la competencia global que ha obligado a las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, a ser más conscientes de

sus costos y productividad. Dado que los problemas relacionados con los recursos humanos son de suma importancia, la alta administración les debe prestar mucha atención para que no afecte los resultados de los trabajadores.

Mondy et al. (2002) propone las siguientes funciones de la administración de los recursos humanos:

a. Dotación de personal: se refiere al proceso de proveer y asignar recursos humanos a una organización o empresa. En el contexto de recursos humanos, la dotación implica la contratación y selección de personas adecuadas para cubrir las distintas posiciones y roles dentro de la organización. Esto incluye la identificación de las necesidades de personal, la búsqueda de candidatos calificados, la evaluación de habilidades y experiencia, la realización de entrevistas y pruebas, y finalmente la decisión de contratación.

b. Desarrollo de recursos humanos: es un proceso integral y planificado que busca mejorar y potenciar las habilidades, conocimientos, competencias y capacidades de los empleados de una organización. Se centra en el crecimiento profesional y personal de los individuos para que puedan contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos organizacionales.

c. Remuneración: se refiere a la compensación que una organización proporciona a sus empleados por los servicios y trabajo que realizan. Es el conjunto de beneficios, salarios, incentivos y otras formas de retribución que se ofrecen a los empleados a cambio de su contribución y desempeño dentro de la empresa.

d. Seguridad y salud: se refiere a las medidas y prácticas implementadas en una organización o lugar de trabajo para proteger la integridad física, mental y emocional de los trabajadores. Es un conjunto de acciones y políticas diseñadas para prevenir accidentes laborales, enfermedades ocupacionales y promover un entorno laboral

seguro y saludable para todos los empleados.

e. Relaciones laborales y con los empleados: se refieren al conjunto de interacciones, acuerdos y dinámicas que se establecen entre la dirección de una organización y los empleados o trabajadores que forman parte de ella. Estas relaciones son fundamentales para mantener un ambiente de trabajo armonioso, promover la satisfacción de los empleados y lograr el éxito de la empresa.

En resumen, la globalización ha requerido que las empresas adopten un enfoque más global y estratégico en la administración del recurso humano. La capacidad de gestionar la diversidad cultural, aprovechar el talento internacional y adaptarse a los cambios constantes son aspectos cruciales para que las organizaciones se mantengan competitivas en un entorno globalizado. Dessler y Varela (2011) afirman que, con el transcurso del tiempo, estas tendencias han ampliado y transformado el papel del gerente de recursos humanos, volviéndolo más estratégico. En el pasado, en las empresas antiguas, el departamento de “personal” se centraba en contrataciones, despidos, nóminas y prestaciones, bajo la vigilancia de los supervisores. A medida que la tecnología fue introduciéndose en áreas como pruebas y entrevistas, este departamento asumió un rol más relevante en la selección, capacitación y promoción de empleados.

Hoy en día, las tendencias de globalización, tecnología y la evolución del trabajo han impulsado a los gerentes de recursos humanos a adquirir nuevas responsabilidades. Principalmente, se espera que el departamento de recursos humanos sea más estratégico para satisfacer las expectativas y necesidades de los empleadores.

2.1.2. Gestión del conocimiento

Se enfoca en la identificación, adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación efectiva del conocimiento dentro de una organización. Su objetivo es

aprovechar el conocimiento existente y facilitar su uso para tomar decisiones informadas, mejorar los procesos, fomentar la innovación y aumentar la competitividad. Asimismo, involucra la creación de una cultura de aprendizaje y colaboración en la organización, la implementación de herramientas tecnológicas para compartir información y la promoción de la retroalimentación y el intercambio de experiencias entre los empleados.

Saldarriaga (2013) agrega que la gestión del conocimiento está vinculada a la gestión humana, ya que desempeña un papel crucial en los procesos de aprendizaje organizacional, debido a que se ha focalizado en la creación y preservación del conocimiento, así como en evaluar y medir su valor económico para la organización. En las tendencias actuales de gestión humana, la responsabilidad social y la gestión del conocimiento emergen como estrategias que permiten el desarrollo humano.

Por ello, se rescata la postura de Nieves y León (2001), quienes señalan que la gestión del conocimiento juega un papel fundamental en la administración de empresas. Se trata de un proceso continuo que consiste en identificar, localizar, organizar, proyectar y presentar de manera más eficiente el conocimiento y la experiencia acumulados en la organización, con el objetivo de mejorar la capacidad de los empleados para obtener ventajas competitivas. La dirección que se busca tomar radica en optimizar el valor del conocimiento como activo estratégico para la empresa. Las diferencias claves son:

a. Enfoque: la administración del recurso humano se centra en la gestión de las personas, sus habilidades, rendimiento y desarrollo, mientras que la gestión del conocimiento se enfoca en identificar, capturar y utilizar el conocimiento y la información relevante en la organización.

b. Activos principales: la administración del recurso humano se enfoca en los empleados como el recurso clave, mientras que la gestión del conocimiento se enfoca en el conocimiento y la información como activos estratégicos.

c. Objetivos: la administración del recurso humano busca maximizar la contribución

y el bienestar de los empleados, mientras que la gestión del conocimiento busca mejorar la eficiencia y la toma de decisiones a través del uso efectivo del conocimiento.

d. Alcance: la administración del recurso humano se ocupa principalmente de los aspectos relacionados con el personal, mientras que la gestión del conocimiento abarca aspectos más amplios, incluyendo la cultura organizacional, la tecnología y los procesos de aprendizaje.

Toro y Botero (2015) sustentan que la gestión del conocimiento implica una serie de acciones personales que permite que este conocimiento se integre en la mente de forma duradera. Estas acciones se desarrollan tanto en el contexto de la educación tradicional como en el ámbito de una educación moderna, que requiere un cambio constante. El conocimiento, en este sentido, se convierte en el pilar fundamental para abordar problemas, fortalecer aciertos y desarrollar nuevos procesos para implementar mejoras necesarias.

En este contexto, tanto la gestión del conocimiento como la gestión por competencias adquieren una importancia significativa en la administración del talento humano y en el proceso general de gestión de recursos humanos. Ambos enfoques tienen un impacto directo y significativo en el aumento de la competitividad y la productividad de la organización, pues se considera que el conocimiento no debe estancarse en la mente o idea individual, se debe incorporar en la experiencia colectiva para que trascienda y se comparta.

Entonces, se entiende que la administración del recurso humano y la gestión del conocimiento son dos áreas importantes de la gestión empresarial, que trabajan en conjunto para optimizar el talento humano y el conocimiento dentro de la organización, con el objetivo final de mejorar su desempeño y competitividad en el mercado.

2.2. Transferencia de conocimientos y competencias

La transferencia de conocimientos y competencias se refiere al proceso de compartir y transmitir información, habilidades y experiencias de una persona a otra, igual que puede

pasar en un grupo, dentro de una organización u otro determinado contexto. Este proceso tiene como objetivo permitir que el conocimiento y las habilidades adquiridas por una persona sean utilizados y aplicados por otros, lo que conduce a una mayor difusión y aprovechamiento del conocimiento dentro de la organización.

Toro y Botero (2015) afirman que el conocimiento es dinámico y se adapta según las necesidades de aplicación más inmediatas. Por esta razón, el gestor educativo debe comprender que un enfoque compartido del conocimiento desde la institución permitirá que la comunidad educativa refleje un desarrollo constante del saber a través de los recursos internos, con el objetivo de construir una sociedad con intereses y objetivos en común. Esto dejará una marca indeleble y compartida entre el capital humano, permitiendo a las instituciones ser más competitivas y fortalecer sus capacidades en el ámbito educativo.

La transferencia de conocimiento puede llevarse a cabo de diversas formas, tales como:

- a. Capacitación y formación:** la organización proporciona programas de capacitación y formación para sus empleados, permitiéndoles adquirir nuevos conocimientos y habilidades que luego pueden aplicar en sus tareas diarias.
- b. Tutorías y mentorías:** los empleados más experimentados o expertos pueden actuar como tutores o mentores para los nuevos empleados, compartiendo su conocimiento y brindando orientación para acelerar el aprendizaje y desarrollo de habilidades.
- c. Documentación y manuales:** la organización puede crear documentos, manuales o guías que contengan información relevante y procesos clave para que los empleados puedan consultar y utilizar cuando sea necesario.
- d. Reuniones y sesiones de intercambio:** fomentar reuniones y sesiones de intercambio entre los miembros del equipo, donde se discutan experiencias, mejores prácticas y lecciones aprendidas, facilitando la transferencia de conocimientos entre ellos.

e. Trabajo en equipo y colaboración: promover el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados para que compartan sus conocimientos y habilidades de manera natural y efectiva.

La transferencia de conocimiento y competencias es esencial para el crecimiento y el éxito de una organización, ya que evita la dependencia de un número limitado de empleados con conocimientos específicos y garantiza que el conocimiento y las mejores prácticas se propaguen en toda la organización. Además, López y Grandío (2006) proponen que esta transferencia viene a tener un valor como activo. Al promover una cultura de aprendizaje y colaboración, las organizaciones pueden optimizar el valor de su capital intelectual y adaptarse mejor a los desafíos y oportunidades del entorno empresarial.

2.3. Liberar, desarrollar y aplicar el talento de los colaboradores

Los conceptos de este punto vienen a ser un objetivo fundamental para cualquier organización que busque alcanzar el éxito y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Al adoptar una estrategia centrada en el talento humano, se reconoce que los empleados son el recurso más valioso. Al liberar su potencial, se logra una mayor eficiencia, innovación y compromiso dentro de la empresa.

Liberar el talento implica eliminar barreras y obstáculos que puedan limitar la creatividad y el desempeño de los colaboradores. Esto incluye fomentar una cultura organizacional abierta y receptiva, donde las ideas y opiniones sean valoradas y donde se promueva el pensamiento crítico y la toma de decisiones autónomas. Al permitir a los empleados tomar iniciativas y asumir responsabilidades, se empodera a cada individuo para que contribuya con su experiencia y conocimientos de manera proactiva.

El desarrollo del talento es esencial para asegurar que los colaboradores continúen creciendo tanto a nivel profesional como personal. Mediante la implementación de programas de capacitación y desarrollo, se brinda a los empleados la oportunidad de

adquirir nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Además, el desarrollo del talento puede incluir planes de carrera y oportunidades de crecimiento interno, lo que motiva a los empleados a permanecer comprometidos y a largo plazo con la organización.

Aplicar el talento implica colocar a los colaboradores en roles y proyectos que se alineen con sus fortalezas y habilidades. Cuando los empleados tienen la oportunidad de aplicar su talento en proyectos desafiantes y significativos, se sienten más comprometidos y motivados para dar lo mejor de sí mismos. Esto también se traduce en una mayor productividad y resultados más positivos para la organización en su conjunto.

En resumen, liberar, desarrollar y aplicar el talento de los colaboradores es un enfoque estratégico que busca maximizar el potencial de las personas dentro de la organización. Además, López y Grandío (2006) afirman que, para potenciar los cambios de una organización, se debe liberar la capacidad creativa de los empleados como medio que fomenta la innovación. De esta manera, las empresas serán más inteligentes. Al hacerlo, se crea un entorno laboral enriquecedor y motivador, donde los empleados se sienten valorados y reconocidos, lo que a su vez impulsa el crecimiento y éxito de la empresa. La gestión efectiva del talento humano es, sin duda, una pieza clave para lograr una ventaja competitiva sostenible en un mundo empresarial en constante cambio y evolución.

2.4. Factores clave de la Gestión del Conocimiento

Los factores clave de la Gestión del Conocimiento son elementos esenciales que impulsan la efectividad y el éxito de este proceso dentro de una organización. Estos factores son fundamentales para asegurar que el conocimiento se comparta, se genere y se utilice de manera óptima para lograr ventajas competitivas y mejorar el rendimiento de la empresa. Algunos de los factores clave de la Gestión del Conocimiento son:

- a. Cultura organizacional:** una cultura que fomente el aprendizaje, la colaboración y el intercambio de conocimiento es esencial para el éxito de la Gestión del

Conocimiento. Los empleados deben sentirse alentados y recompensados por compartir sus conocimientos y experiencias.

b. Liderazgo comprometido: el compromiso y apoyo de la alta dirección son fundamentales para que la Gestión del Conocimiento sea un proceso integral y sostenible en toda la organización. Los líderes deben ser modelos a seguir y demostrar la importancia del conocimiento y el aprendizaje continuo.

c. Tecnología y herramientas adecuadas: se refiere a la implementación de plataformas de colaboración, bases de datos, sistemas de gestión del conocimiento, entre otros. Facilita el acceso y la distribución eficiente del conocimiento.

d. Capacitación y desarrollo: la formación y capacitación continua de los empleados en habilidades relevantes y en la utilización de herramientas de Gestión del Conocimiento son fundamentales para fomentar una cultura de aprendizaje y mejorar la calidad del conocimiento compartido.

e. Comunicación efectiva: una comunicación clara y abierta es esencial para compartir y difundir el conocimiento en toda la organización. Debe haber canales de comunicación eficientes para que los empleados puedan acceder y contribuir al conocimiento.

f. Reconocimiento y recompensas: reconocer y recompensar a los empleados por su contribución a la Gestión del Conocimiento incentiva la colaboración y la participación activa en el proceso.

g. Evaluación y mejora continua: es importante medir y evaluar la efectividad de la Gestión del Conocimiento para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.

Al prestar atención y enfocarse en estos factores clave, las organizaciones pueden establecer una sólida base para una Gestión del Conocimiento exitosa que impulse la

innovación, la competitividad y el crecimiento sostenible. Además, Rubier (2019) afirma que la efectividad de la Gestión del Conocimiento (GC) en una organización depende en gran medida de identificar adecuadamente los factores clave en cada caso. Es esencial comprender que no hay una fórmula genérica o una receta universal con ingredientes precisos para todas las organizaciones. La GC debe ser diseñada a medida, considerando las características únicas de cada empresa u organización, para lograr resultados significativamente superiores.

2.5. Gestión de las competencias individuales de los colaboradores

Es un proceso mediante el cual las organizaciones identifican, evalúan, desarrollan y utilizan las habilidades, conocimientos y capacidades específicas de cada empleado para lograr los objetivos organizacionales. Este enfoque se basa en comprender las competencias y capacidades únicas que poseen los empleados y cómo pueden ser aplicadas de manera más efectiva en el contexto del trabajo. Algunos aspectos clave de la gestión de las competencias individuales son:

- a. Identificación de competencias:** se realiza un análisis para identificar las competencias clave necesarias para el desempeño exitoso en cada puesto o función dentro de la organización.
- b. Evaluación y desarrollo:** se evalúa el nivel de competencias de cada empleado a través de evaluaciones, retroalimentación y revisiones periódicas de desempeño. Luego, se implementan programas de desarrollo para fortalecer y mejorar las competencias necesarias.
- c. Alineación con los objetivos organizacionales:** las competencias individuales deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la organización para garantizar que cada empleado contribuya de manera significativa al logro de dichos objetivos.
- d. Asignación de roles y responsabilidades:** una vez que se han identificado y

desarrollado las competencias de los empleados, se les asignan roles y responsabilidades acordes a sus habilidades y conocimientos, maximizando su potencial y efectividad.

e. Gestión del talento: la gestión de las competencias individuales también se vincula con la gestión del talento, ayudando a identificar a los empleados con alto potencial y talento para futuras oportunidades de desarrollo y promoción.

f. Aprendizaje y capacitación continua: se promueve una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, brindando oportunidades para que los empleados mejoren y actualicen sus competencias a medida que evolucionan las necesidades de la organización.

La gestión de las competencias individuales de los colaboradores es un enfoque estratégico y proactivo para aprovechar el talento y habilidades de cada empleado, mejorando su desempeño y contribuyendo al éxito global de la organización al interactuar. Rubier (2019) sustenta que el intercambio vendría a ser una práctica de este punto, pues aquí las personas intercambian ideas, información relevante y experiencias organizativas entre sí; esto se ha identificado como un factor fundamental en los sistemas de Gestión del Conocimiento (GC) y como uno de los elementos más significativos para fomentar la creatividad en la organización. Se reconoce que las prácticas que promueven la creación de conocimiento tienen un impacto en la creatividad de la organización y en su productividad. En consecuencia, la investigación coincide en que la administración de las competencias individuales de los empleados influye en la creatividad de las organizaciones y en la gestión de su conocimiento.

DESEMPEÑO LABORAL ORGANIZACIONAL

La eficiencia y la gestión del talento humano se convierten en factores críticos para su supervivencia. El grado de importancia que se tenga sobre el comportamiento y las actitudes de un trabajador, se debe tener necesariamente en cuenta porque influye en la percepción de los factores organizacionales. Todo ello se verá en el desempeño laboral y los patrones de comunicación que se tenga entre los empleados, pues, cuando hay motivación, organización y satisfacción, se tienen buenos resultados.

De modo que el desempeño laboral organizacional se refiere al rendimiento y la efectividad general de una organización en términos de cómo sus empleados y equipos cumplen con los objetivos y metas establecidos. Es una medida del éxito y eficiencia con la que la organización logra sus resultados y se relaciona directamente con el grado en que se cumplen las expectativas y estándares de rendimiento.

Además, se puede evaluar y medir a través de varios indicadores y métricas, que pueden incluir:

- a. Cumplimiento de metas y objetivos:** evaluar si la organización ha alcanzado los objetivos establecidos en términos de ventas, producción, rentabilidad, etc.
- b. Productividad:** medir la cantidad y calidad de la producción o los servicios entregados en relación con los recursos utilizados.
- c. Eficiencia operativa:** evaluar la eficiencia con la que se realizan los procesos y actividades dentro de la organización.
- d. Satisfacción del cliente:** medir el nivel de satisfacción de los clientes con los productos o servicios proporcionados por la organización.

e. Retención de empleados: evaluar el grado en que la organización retiene a sus empleados y cuánto tiempo permanecen en la empresa.

f. Clima laboral: medir el ambiente y la cultura de trabajo en la organización, que puede influir en el rendimiento de los empleados.

g. Innovación: evaluar la capacidad de la organización para generar nuevas ideas, productos o servicios que impulsen su crecimiento y éxito a largo plazo.

Además, Bautista et al. (2020) agregan que, en el desempeño, desde una perspectiva teórica, se debe medir a través del modelo teórico de Campbell, porque se le considera uno de los más fundamentales para realizar este tipo de evaluación al tener una estructura multidimensional, pues se enfoca en recolectar la información de todos los componentes principales que son necesarios para medir el desempeño y, posterior a ello, realizar estrategias que ayuden a llegar al objetivo. De esta manera, se evalúa si una gestión ha sido efectiva, pues el desempeño laboral organizacional implica establecer objetivos claros, proporcionar retroalimentación y reconocimiento adecuados, y ofrecer oportunidades de desarrollo para los empleados. También, implica identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas cuando sea necesario, para lograr un rendimiento óptimo y alcanzar los resultados deseados.

Así pues, Quintero et al. (2008), en su estudio considerado fundamental por ser uno de los primeros en hablar del tema, plantearon que el concepto de clima organizacional implica que se trata del entorno laboral propio de una empresa u organización. Dicho entorno ejerce una influencia directa en la conducta y comportamiento de sus empleados. En consecuencia, se puede entender el clima organizacional como un reflejo de los valores fundamentales y la cultura profunda de la organización. Es relevante destacar que el clima influye en la percepción del trabajo, el rendimiento, la productividad y la satisfacción de los trabajadores en sus labores.

Olivera-Garay et al. (2021) mencionan que los estudiosos revaloran la importancia del clima organizacional, ya que tiene un impacto en el perfeccionamiento y desarrollo de los trabajadores, permitiendo que se desarrollen de manera positiva ante situaciones cotidianas y eventos simples. Esto se logra a través de la promoción de la comunicación efectiva y la interacción con otros compañeros de trabajo. Además de beneficiar a la organización, el clima positivo también es beneficioso para los trabajadores a nivel personal. Contribuye a que los empleados puedan alcanzar sus objetivos personales, lo que puede incluir metas de crecimiento profesional o desarrollo personal.

Esto hizo que se considerara importante la evaluación continua del desempeño laboral para que esté alineada con la estrategia y los valores de la organización, a la par que el crecimiento personal de los trabajadores, ya que esto contribuirá a un mayor éxito y competitividad en el mercado. Con un enfoque sistemático y proactivo para mejorar el rendimiento y la efectividad de la organización puede llevar al logro de resultados sobresalientes, un mayor reconocimiento en el mercado y un crecimiento sostenible en el tiempo.

3.1. Desempeño laboral

En el presente, las empresas se enfrentan a cambios constantes debido a la necesidad continua de mejorar y mantenerse competitivas en el mercado, donde la competencia crece día a día gracias a la tecnología. Debido a que la supervivencia a largo plazo de estas organizaciones dependerá en gran medida de la capacidad, competencias y conocimientos de sus empleados. Por lo tanto, es crucial contar con colaboradores competentes, y para asegurarse de que estén cumpliendo sus funciones de acuerdo con lo establecido en sus roles, es necesario evaluar su desempeño. Esta evaluación ayudará a afinar la eficacia y a implementar estrategias que contribuyan al éxito de la empresa.

De este modo, la teoría del desempeño laboral se refiere a la manera en que un empleado

lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el lugar de trabajo. Es la medida de la efectividad, eficiencia y calidad con la que un empleado realiza su trabajo y alcanza los objetivos o metas establecidos por la organización. Para medir el desempeño, se usan herramientas estratégicas que ayudan a percibir el comportamiento para mejorar continuamente la organización, así que va en dos direcciones la importancia del desempeño (trabajador y organismo). Además, Olivera-Garay et al. (2021) agregan que el desempeño laboral es importante porque incrementa el rendimiento por medio de la retroalimentación, recibe una compensación que identifica el esfuerzo, evalúa los ascensos, hace una capacitación para mejorar, planifica una línea de carrera y en general, según las estadísticas, brinda beneficios.

Además, Aldaz et al. (2022) enfatiza que el desempeño laboral es proporcional al comportamiento y motivación del empleado al ejecutar su función, pues ya no se le ve como un objeto mecanizado que trabaje sin ser reconocido; ahora se deben tener en cuenta sus necesidades, dándole un ambiente adecuado para que se induzca y estimule con el fin de que alcance los objetivos de la organización. Incluso, Canales-Farah et al. (2021) discuten y justifican en su estudio como precedente que, a raíz de la pandemia del COVID-19, el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas en Ferreyros S.A. en periodo de pandemia, se planteó la idea de que los trabajadores de la empresa necesitan un apoyo continuo para mantener su motivación mientras realizan sus tareas. Cuando están satisfechos con el ambiente laboral y con el liderazgo de sus superiores, esta satisfacción contribuye al mantenimiento de su motivación.

Por ello, la satisfacción laboral es un factor relevante que se relaciona con el desempeño laboral, sustentándose esto con el estudio de Mora y Mariscal (2019), quienes, mediante el análisis cuantitativo de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, demuestran que las organizaciones obtienen información valiosa que les permite dirigir sus acciones hacia la mejora continua.

Por otro lado, es importante que el desempeño laboral pueda evaluarse a través de varios factores, estos vienen a ser:

- a. Calidad del trabajo:** medir la precisión, exactitud y excelencia en la ejecución de las tareas asignadas.
- b. Habilidades y competencias:** analizar la capacidad del empleado para aplicar sus conocimientos y habilidades de manera efectiva en el desempeño de sus funciones.
- c. Colaboración y trabajo en equipo:** evaluar cómo el empleado contribuye y se relaciona con sus colegas en la consecución de objetivos comunes.
- d. Iniciativa y proactividad:** evaluar la capacidad del empleado para tomar la iniciativa y proponer ideas para mejorar y optimizar procesos y resultados.
- e. Adaptabilidad y aprendizaje continuo:** evaluar la capacidad del empleado para adaptarse a los cambios y aprender de nuevas situaciones y desafíos.

La evaluación del desempeño laboral es una parte importante de la gestión de recursos humanos, ya que permite identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los empleados. Con base en esta evaluación, se pueden tomar decisiones sobre reconocimientos, incentivos, promociones y desarrollo profesional para optimizar el rendimiento de los empleados y lograr los objetivos organizacionales de manera más eficiente, de modo que los trabajadores brinden una imagen sustentable y confiable de la empresa.

En resumen, el desempeño laboral es fundamental para el éxito y la competitividad de una organización. Un equipo de trabajo altamente comprometido y con un buen desempeño es un activo valioso para la empresa, ya que se traduce en resultados positivos, mejora la satisfacción de los empleados y crea un ambiente propicio para el crecimiento y la innovación.

3.2. Factores que influyen en el desempeño laboral

La importancia del desempeño laboral de un empleado puede estar influenciado por una amplia variedad de factores que afectan su rendimiento y resultados en el lugar de trabajo. Por ello, depende de los factores organizacionales existentes de la empresa, ya que pueden variar dependiendo del contexto y la naturaleza del trabajo. Por esta razón, es importante para las empresas identificar y comprender estos factores que influyen en el desempeño laboral de sus empleados, ya que permitirá implementar estrategias y prácticas que mejoren la productividad, satisfacción y retención del talento en la organización.

Sin embargo, Quintero et al. (2008) proponen que el resultado de los factores va a depender de la percepción que tengan los empleados de estos, agregando las interacciones y actividades que realizan los colaboradores. Entre los aspectos relevantes se encuentran el reconocimiento dentro del entorno organizacional y la satisfacción de las necesidades de los empleados. Si estos dos objetivos son alcanzados, su motivación se convertirá en un impulso para que asuman responsabilidades y encaucen su comportamiento laboral hacia el logro de las metas. Estas metas contribuirán al éxito de la organización, alcanzando altos niveles de eficacia y desempeño laboral. Asimismo, los patrones de comunicación desempeñan un papel significativo en cómo los empleados perciben el clima organizacional.

Estos elementos serán analizados en la investigación, ya que son factores que ejercen una influencia considerable en la determinación del clima dentro de la organización, debido a que, para brindar una atención de calidad a sus clientes, las empresas de servicios deben tener en cuenta varios factores que están relacionados y que influyen directamente en el rendimiento de sus empleados. Algunos de estos factores, que serán considerados en esta investigación, incluyen la satisfacción del trabajador, la autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación del personal, los cuales ayudan a medir la efectividad de un modelo. Hay que considerar que medir los resultados de un modelo es crucial para evaluar su desempeño y determinar su eficacia. Para ello, existen varios factores y métricas que se utilizan según

el tipo de modelo y la naturaleza del problema, como el modelo de Campbell que se mencionó.

3.2.1. Satisfacción laboral

Se refiere al grado de contento, gratificación y bienestar que experimenta un empleado en relación con su trabajo y su entorno laboral. Es la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre su experiencia en el trabajo, incluyendo aspectos como la realización de tareas, las relaciones con compañeros y supervisores, el ambiente laboral, el reconocimiento recibido, entre otros.

La satisfacción laboral es un factor importante en el bienestar general y la calidad de vida del empleado, y puede influir significativamente en su motivación, compromiso y rendimiento en el trabajo. Cuando un empleado se siente satisfecho con su trabajo, es más probable que esté más comprometido con la organización, que tenga un mayor sentido de pertenencia y esté dispuesto a esforzarse para alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunos factores que pueden influir en la satisfacción laboral de un empleado incluyen:

- a. Realización personal:** sentirse satisfecho con las tareas y responsabilidades que se realizan en el trabajo.
- b. Reconocimiento y recompensas:** sentirse valorado y reconocido por el trabajo bien hecho, y recibir recompensas y reconocimientos adecuados.
- c. Ambiente laboral:** un ambiente de trabajo positivo y saludable que promueva el trabajo en equipo y la colaboración.
- d. Oportunidades de desarrollo:** tener oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.
- e. Relaciones laborales:** mantener relaciones positivas con compañeros y supervisores,

basadas en el respeto y la confianza.

f. Equilibrio entre vida laboral y personal: poder conciliar las responsabilidades laborales con las personales y tener tiempo para el descanso y la vida fuera del trabajo.

Además, Quintero et al. (2008) agregan que la satisfacción en el trabajo es una emoción positiva o negativa que se aparta de los pensamientos, metas e intenciones de comportamiento, y estas actitudes asistirán a los gerentes en la predicción del impacto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. Es un aspecto relevante tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que puede tener un impacto directo en la retención del talento, la productividad y el clima laboral. Las empresas deben esforzarse por crear un entorno de trabajo que promueva la satisfacción de los empleados y fomente un ambiente positivo y motivador.

3.2.2. Autoestima

La autoestima es otro factor importante en el desempeño laboral, pues se refiere a la percepción y valoración que tiene un empleado sobre sí mismo en el contexto de su trabajo. Es la opinión que el trabajador tiene acerca de su competencia, habilidades y valía como profesional en el ámbito laboral. Quintero et al. (2008) proponen que la autoestima es otro aspecto relevante a considerar, ya que representa un conjunto de necesidades individuales, expresando el deseo de alcanzar un nuevo estatus dentro de la empresa y ser reconocido en el equipo de trabajo. La autoestima adquiere gran importancia en empleos que brindan oportunidades para demostrar las habilidades de las personas. Se entiende que, si un empleado tiene una alta autoestima en el desempeño laboral, tiende a tener una mayor confianza en sus capacidades y habilidades para realizar su trabajo de manera efectiva. Esto puede tener varios efectos positivos en su rendimiento y comportamiento laborales, incluyendo:

a. Motivación: un alto nivel de autoestima puede impulsar la motivación intrínseca

del empleado para lograr sus metas y desafiar nuevas oportunidades laborales.

b. Resiliencia: una buena autoestima puede ayudar al empleado a enfrentar y superar los obstáculos y desafíos que puedan surgir en el trabajo.

c. Autonomía: un empleado con alta autoestima tiende a tomar decisiones de manera más segura y asumir responsabilidades con mayor autonomía.

d. Creatividad: la autoestima positiva puede fomentar la confianza para expresar nuevas ideas y soluciones creativas en el trabajo.

e. Relaciones interpersonales: un empleado con una autoestima saludable suele establecer relaciones laborales más positivas y efectivas con sus colegas y supervisores.

Por otro lado, una baja autoestima en el desempeño laboral puede tener efectos negativos en el rendimiento y bienestar del empleado, de modo que se confirma que es un factor determinante y significativo. Una baja autoestima puede llevar a la falta de confianza en las propias habilidades, el miedo al fracaso o la evitación de responsabilidades desafiantes.

Es importante que los empleados tengan la oportunidad de desarrollar y fortalecer su autoestima en el contexto laboral. Los líderes y la cultura organizacional también juegan un papel crucial al brindar un ambiente de trabajo que promueva la confianza, el reconocimiento y el apoyo a los logros y esfuerzos del empleado. La autoestima en el desempeño laboral puede tener un impacto significativo en la satisfacción y éxito profesional del empleado, así como en el rendimiento y la productividad de la organización en general. Si hubiera falta de autoestima en los empleados, podría haber diversos efectos negativos tanto en el individuo como en la organización en general. Por ello, se recalca que, para abordar la falta de autoestima en los empleados, es importante que la organización fomente un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.

3.2.3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un enfoque colaborativo en el que un grupo de personas con habilidades y capacidades complementarias se unen para alcanzar un objetivo o realizar una tarea de manera conjunta. Los miembros del grupo trabajan juntos, compartiendo responsabilidades, ideas, recursos y esfuerzos para lograr un resultado común que sea más efectivo y eficiente que si cada persona trabajara de forma individual. Por ende, el trabajo en equipo en el desempeño laboral se refiere a la colaboración y coordinación de esfuerzos entre los miembros de un grupo o equipo dentro de una organización para alcanzar objetivos comunes, ya que cuando los empleados trabajan juntos de manera efectiva y cohesionada, se pueden lograr varios beneficios en el desempeño laboral:

- a. Sinergia:** el trabajo en equipo puede generar sinergia, es decir, la suma de las habilidades individuales y esfuerzos colectivos que produce un resultado más eficiente y efectivo que si los empleados trabajaran de forma individual.
- b. Complementariedad:** los miembros del equipo a menudo tienen habilidades y conocimientos diferentes, lo que les permite complementarse y abordar una variedad de tareas y desafíos de manera más completa.
- c. Resolución de problemas:** los equipos pueden abordar problemas y desafíos de manera más creativa y con diferentes perspectivas, lo que puede llevar a soluciones más innovadoras y efectivas.
- d. Apoyo y motivación:** trabajar en equipo puede proporcionar un ambiente de apoyo y motivación para los empleados, lo que puede aumentar su compromiso y satisfacción en el trabajo.
- e. Distribución de cargas:** el trabajo en equipo permite distribuir las cargas de trabajo entre los miembros, lo que puede ayudar a evitar el agotamiento y el estrés excesivo en los empleados.

f. Comunicación efectiva: los equipos bien organizados facilitan la comunicación abierta y efectiva entre sus miembros, lo que mejora la coordinación y la toma de decisiones.

g. Aprendizaje y desarrollo: los empleados pueden aprender de sus colegas en el equipo, lo que puede fomentar su desarrollo profesional y adquisición de nuevas habilidades.

Sin embargo, para que el trabajo en equipo sea realmente efectivo en el desempeño laboral, es importante que exista una buena gestión y una cultura organizacional que promuevan la colaboración, el respeto y la confianza entre los miembros. Si no hay trabajo en equipo en una organización, puede surgir una serie de problemas y desafíos que afectan tanto el ambiente laboral como los resultados de la organización.

Por ello, Quintero et al. (2008) mencionan que, cuando los empleados se agrupan y satisfacen todas las necesidades que comparten, se crea una estructura con interacciones estables, dando lugar a lo que se conoce como un equipo de trabajo. Además, la asignación de roles y responsabilidades claras, la comunicación abierta y la retroalimentación constructiva son aspectos cruciales para maximizar los beneficios del trabajo en equipo en el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.4. Capacitación

La capacitación en el desempeño laboral se refiere al proceso de proporcionar a los empleados las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva y alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Es una herramienta clave para mejorar las habilidades y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito y productividad de la organización.

Algunos aspectos importantes de la capacitación en el desempeño laboral son:

a. Identificación de necesidades: antes de proporcionar capacitación, es crucial

identificar las necesidades de desarrollo de los empleados. Esto puede hacerse a través de evaluaciones de desempeño, retroalimentación de supervisores, encuestas de satisfacción, entre otros métodos.

b. Diseño de programas de capacitación: una vez identificadas las necesidades, se deben diseñar programas de capacitación adaptados a las áreas de mejora de los empleados. Estos programas pueden incluir cursos, talleres, sesiones de coaching, e-learning, entre otros.

c. Implementación: la capacitación puede llevarse a cabo de diferentes formas, dependiendo del contenido y de la disponibilidad de tiempo y recursos. Puede ser impartida por personal interno, especialistas externos o a través de plataformas de aprendizaje en línea.

d. Evaluación del impacto: es importante evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral de los empleados. Se pueden utilizar indicadores como el aumento de la productividad, la mejora en la calidad del trabajo o la satisfacción del cliente como medidas del éxito de la capacitación.

e. Capacitación continua: el aprendizaje y la capacitación no deben ser eventos aislados, sino un proceso continuo. Es fundamental brindar oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje constante para mantener actualizadas las habilidades de los empleados.

La capacitación en el desempeño laboral no solo beneficia a los empleados en su desarrollo profesional, sino que también tiene un impacto positivo en la organización en términos de mayor eficiencia, retención de talento, satisfacción de los empleados y mejora en la competitividad en el mercado. Por lo tanto, las empresas deben invertir en programas de capacitación efectivos y alineados con sus objetivos estratégicos para asegurar un desempeño laboral exitoso y sostenible.

Sin embargo, Quintero et al. (2008) observan que los programas de capacitación formales no pueden abordar las verdaderas demandas del trabajo. Las quejas surgen porque prácticamente todos los empleados en la organización sienten que carecen de la formación adecuada y desconocen cómo acceder a los procedimientos para obtenerla. Se entiende que, si bien pueden ser útiles para abordar muchas necesidades del trabajo, es poco probable que puedan cubrir todas ellas por completo. Las capacitaciones formales están diseñadas para proporcionar conocimientos y habilidades específicas relacionadas con las responsabilidades laborales, mejorar el desempeño y aumentar la productividad, pero algunas necesidades del trabajo pueden ser más complejas o específicas, y pueden requerir experiencias prácticas o un enfoque más individualizado. Además, el entorno laboral puede cambiar constantemente, lo que significa que las capacitaciones pueden no abarcar todos los desafíos emergentes.

Es importante combinar las capacitaciones con otras estrategias de desarrollo, como la mentoría, la práctica en el trabajo, la colaboración entre colegas y el aprendizaje continuo para abordar una variedad más amplia de necesidades laborales y mantenerse al día con los cambios en el campo laboral.

ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL DESEMPEÑO LABORAL

La articulación de la gestión del talento humano se refiere a la integración y coordinación estratégica de todas las actividades y prácticas relacionadas con la administración de los recursos humanos en una organización. Es el proceso de alinear las políticas, procesos y prácticas de gestión del talento para que estén en consonancia con los objetivos y metas de la organización. En relación con el desempeño laboral, se tiene un proceso que busca asegurar que la evaluación, gestión y mejora del rendimiento de los empleados estén integradas y alineadas con los objetivos de la organización, con el fin de potenciar el éxito y la eficiencia en el trabajo.

Por ello, en esta articulación se busca crear un enfoque coherente y consistente que permitía:

- a. Identificar y atraer talento:** la gestión del talento humano debe identificar las habilidades, capacidades y competencias que son requeridas en los diferentes puestos de trabajo dentro de la organización. De esta manera, se puede atraer y reclutar a las personas más adecuadas para cada posición.
- b. Desarrollar y capacitar a los empleados:** una vez que se ha seleccionado el talento, es importante invertir en su desarrollo profesional mediante programas de capacitación y formación que permitan mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto contribuirá directamente al mejor desempeño laboral.
- c. Establecer objetivos y expectativas claras:** es fundamental definir metas y expectativas claras para cada empleado, de manera que sepan qué se espera de ellos y cómo su trabajo se relaciona con los objetivos de la organización.

d. Brindar retroalimentación y evaluación continua: la gestión del desempeño implica proporcionar una retroalimentación regular y constructiva a los empleados sobre su trabajo, destacando sus fortalezas y áreas de mejora. Esto facilita el crecimiento y el aprendizaje continuo.

e. Reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente: es importante reconocer y recompensar a aquellos empleados que logran un desempeño excepcional, ya sea a través de incentivos financieros, reconocimientos u oportunidades de desarrollo.

f. Fomentar un clima laboral positivo: una buena gestión del talento humano busca crear un ambiente de trabajo positivo y motivador que propicie la colaboración, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia de los empleados a la organización.

La importancia del desempeño laboral sigue siendo extremadamente importante por la era tecnológica que ha influido en cómo se evalúa y mejora el rendimiento de los empleados, y por las herramientas que brindan para que las tareas sean más prácticas y eficientes al momento de realizarlas. Además, el desempeño es esencial en la era tecnológica, ya que afecta directamente la capacidad de una empresa para competir, adaptarse, innovar y brindar una experiencia excepcional al cliente. La combinación de tecnología y un equipo de trabajo altamente productivo puede ser un factor clave para el éxito y la sostenibilidad en el mundo empresarial actual.

Es importante que se tengan claros los objetivos organizacionales para evaluar los objetivos y la realidad de poder cumplirlos satisfactoriamente; los objetivos individuales, evaluación que realiza el propio personal como una introspección; el compromiso normativo, enfocándonos en la entrega y fidelidad de los trabajadores; comportamiento organizacional, basándonos en las interrelaciones humanas que entablan con compañeros de trabajo; y la intervención de la innovación en el talento humano.

A razón de ello, nos apoyamos en el estudio de Almaaitah et al. (2020), quienes proponen que la gestión del talento humano puede influir en el desempeño general de

una organización en función de la aplicación del liderazgo transformacional. Esto implica que el líder se esfuerza por motivar a los empleados para que se enfoquen en metas más elevadas (ver Figura 2). Este enfoque los estimula para que alineen sus objetivos con los de la organización, mientras que el compromiso normativo juega un papel importante en generar un sentido de pertenencia y un deseo de permanecer en la empresa, más allá de su nivel de satisfacción o insatisfacción con respecto a sus roles específicos.

Figura 2. *Relación, desempeño organizacional y liderazgo transformacional.*



Nota. Tomado de Almaaitah et al. (2020).

Incluso, Río-Cortina et al. (2022) consideran que el papel mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional puede tener importantes aportes a la literatura relacionada con la teoría de los recursos y capacidades. De esta manera, se encuentra una nueva perspectiva diferente que deja de lado lo tradicional, expandiendo el modelo teórico para contemplar las múltiples interacciones que recolectan también las experiencias, lo que incrementa el desempeño organizacional para afrontar los retos y desafíos que alientan la competitividad.

Así, los cambios se pueden observar a nivel global, como lo han demostrado diversos

estudios llevados a cabo por diferentes organismos internacionales al enfocarse en los objetivos organizacionales, objetivos individuales, cómo interviene la innovación en el talento humano y los compromisos que experimenta el sector laboral en su entorno. Por ello, este capítulo se centra en analizar los enfoques propuestos para determinar su utilidad y beneficios.

4.1. Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales son las metas o resultados específicos y medibles que una empresa u organización se propone alcanzar en un período determinado. Estos objetivos reflejan la dirección estratégica y las aspiraciones a largo plazo de la organización, así sirven como guía para orientar las acciones y decisiones en todos los niveles de la empresa, pues se da por medio de la comunicación en conjunto que vela por los mejores intereses. Fonseca y Martínez (2022) mencionan que los objetivos organizacionales tienen un enfoque social que dirige una estructura hacia el máximo potencial bajo las políticas de la empresa, de manera que el empoderamiento de las prácticas organizacionales resulta ser un medio inicial que motiva a los empleados a mejorar las expectativas del esfuerzo y desempeño para cumplir los objetivos concretos que se planteen.

Algunos aspectos importantes de los objetivos organizacionales son:

- a. Especificidad:** los objetivos deben ser claros y concretos, definidos de manera precisa para que todos los miembros de la organización comprendan lo que se espera lograr.
- b. Medibles:** Los objetivos deben poder medirse de manera cuantitativa o cualitativa para evaluar su logro y progreso.
- c. Alcance temporal:** los objetivos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la visión y la estrategia de la organización.
- d. Orientados a resultados:** los objetivos se centran en los resultados y logros que

la organización busca obtener, más que en las actividades o tareas específicas para alcanzarlos.

e. Coherencia con la misión y visión: los objetivos organizacionales deben estar alineados con la misión y visión de la empresa, representando pasos concretos hacia el cumplimiento de la razón de ser y el futuro deseado.

Ejemplos de objetivos organizacionales podrían ser aumentar las ventas en un 15 % durante el próximo año, mejorar la satisfacción del cliente en un 90 % para el final del trimestre, reducir los costos operativos en un 10 % en el próximo semestre, expandir la presencia de la empresa en nuevos mercados en un plazo de 2 años, entre otros. De esta manera, al ser objetivos en conjunto, los beneficios vienen a ser incalculables si se toman en cuenta a todos los colaboradores. A razón de ello, una forma innovadora de gestionar las empresas consistiría en otorgar mayor libertad y oportunidad para la opinión y creatividad de los trabajadores, fomentando así la integración de todos los recursos de la organización, incluyendo el talento humano, el capital, la manufactura, la producción, las ventas, la mercadotecnia, la tecnología y el equipo. Esto se logra mediante una comunicación efectiva que busca alcanzar tanto los objetivos personales de los empleados como los objetivos globales de la organización, convirtiéndose en un pilar fundamental para el éxito.

Prácticamente, estos objetivos proporcionan una brújula para guiar la toma de decisiones y las actividades de todos los empleados y equipos de la organización, asegurando que trabajen de manera coherente y enfocada hacia el logro de los resultados deseados, pues así salen beneficiados las empresas y sus empleados. Por ello, las metas que una empresa se plantea para el futuro son objetivos específicos y medibles que la organización desea alcanzar en un horizonte de tiempo determinado. Son fundamentales para guiar la estrategia y la toma de decisiones de la empresa, así como para evaluar su rendimiento y progreso a lo largo del tiempo. Además, se tiene en cuenta que las metas pueden variar según la naturaleza y los objetivos de la empresa, pero algunas comunes incluyen:

- a. Crecimiento de ingresos y utilidades:** establecer metas para aumentar los ingresos y las ganancias de la empresa, ya sea a través del aumento de ventas, la expansión a nuevos mercados, la introducción de nuevos productos o servicios, o la mejora de la eficiencia operativa.
- b. Expansión y alcance geográfico:** fijar objetivos para aumentar la presencia de la empresa en nuevos territorios geográficos, ya sea a nivel nacional o internacional, para alcanzar nuevos segmentos de mercado y clientes.
- c. Desarrollo de nuevos productos o innovación:** establecer metas para desarrollar y lanzar nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades del mercado y mantengan a la empresa a la vanguardia de la innovación.
- d. Mejora de la satisfacción del cliente:** fijar metas para mejorar la satisfacción y retención de los clientes, lo que puede conducir a una mayor fidelidad y a la obtención de recomendaciones positivas.
- e. Eficiencia operativa:** establecer objetivos para mejorar la eficiencia y reducir costos en los procesos internos de la empresa, lo que puede llevar a una mayor rentabilidad y competitividad.
- f. Responsabilidad social y sostenibilidad:** fijar metas relacionadas con la responsabilidad social corporativa, como reducir el impacto ambiental, fomentar prácticas comerciales éticas o contribuir a la comunidad.
- g. Desarrollo del talento y la cultura organizacional:** establecer objetivos para atraer, retener y desarrollar el talento dentro de la empresa, así como para promover una cultura organizacional positiva y colaborativa.
- h. Posicionamiento de marca:** Fijar metas para fortalecer la percepción de la marca en el mercado y mejorar su posicionamiento frente a la competencia.

Estos son solo algunos ejemplos de metas que una empresa puede plantearse para el futuro. Es importante que las metas sean realistas, alcanzables y alineadas con la visión y misión de la organización. Además, se analiza que deben estar respaldadas por una planificación estratégica sólida y un compromiso por parte de todo el equipo para trabajar en su consecución.

4.2. Objetivos individuales

Parte del compromiso organizacional, para analizar la lealtad y el sentido de pertenencia de los trabajadores, existen los objetivos individuales que son metas y logros específicos que se establecen para cada empleado dentro de una organización. Estos objetivos están diseñados para alinear el desempeño y las acciones de cada trabajador con los objetivos más amplios de la empresa, pues la individualidad es un aspecto importante de la diversidad humana y enriquece la sociedad al aportar una variedad de ideas, habilidades y perspectivas. Respetar la individualidad de cada persona es esencial para fomentar la inclusión y la tolerancia en una sociedad diversa y pluralista. Apreciar y valorar las diferencias individuales contribuye a construir una sociedad más comprensiva y en la que cada individuo pueda desarrollar su potencial de manera auténtica y significativa.

Para ello, se agrupa la información de los individuos de acuerdo con sus especialidades y su experiencia, pero también se toma en cuenta el compromiso para el análisis completo del empleado, teniendo en cuenta sus relaciones laborales y trabajo en equipo que construye un perfil de su carácter. De manera que la organización tenga en sus registros los datos de sus colaboradores, con el fin de tener la información necesaria para incentivarlos y mejorar los resultados (Bayona et al., 2000).

Algunos puntos importantes sobre los objetivos individuales son:

a. Personalizados: los objetivos individuales se adaptan a las responsabilidades, habilidades y funciones particulares de cada empleado en su rol dentro de la

organización.

b. Enfoque en el rendimiento: estos objetivos se centran en el rendimiento del empleado y en su contribución directa a los resultados y al éxito de la empresa.

c. Medibles y alcanzables: los objetivos individuales deben ser específicos y medibles, de modo que se puedan evaluar los resultados y determinar si han sido alcanzados con éxito.

d. Relación con los objetivos organizacionales: los objetivos individuales deben estar alineados con los objetivos globales de la organización, de manera que el trabajo de cada empleado contribuya al logro de la misión y visión de la empresa.

e. Retroalimentación y seguimiento: es importante proporcionar retroalimentación regular y apoyo a los empleados para ayudarles a alcanzar sus objetivos individuales y brindarles oportunidades de mejora continua.

f. Vinculación con el desarrollo profesional: los objetivos individuales también pueden incluir metas de desarrollo profesional, como adquirir nuevas habilidades o capacidades relevantes para el crecimiento y avance del empleado en su carrera.

Un ejemplo de los objetivos individuales es aumentar el volumen de ventas en un determinado porcentaje, mejorar la eficiencia en la realización de tareas, desarrollar nuevas habilidades técnicas o de liderazgo, cumplir con ciertos estándares de calidad en el trabajo, entre otros. Son fundamentales para el rendimiento y éxito de los empleados y, en última instancia, para el logro de los objetivos organizacionales. Proporcionan una estructura clara y motivadora que guía a los empleados hacia un mayor crecimiento profesional y contribuye al progreso general de la empresa.

La efectividad de los objetivos individuales depende de varios factores y cómo estos se establezcan, implementen y gestionen en el contexto laboral. Aquí están algunos aspectos que influyen en la efectividad de los objetivos individuales:

a. Claridad y especificidad: los objetivos individuales deben ser claros, específicos y medibles. Si los empleados comprenden claramente lo que se espera de ellos y cómo se medirá su éxito, será más probable que se enfoquen y trabajen en consecuencia.

b. Relevancia y alineación: los objetivos individuales deben estar alineados con los objetivos generales de la organización. Cuando los empleados ven que sus objetivos personales contribuyen directamente al éxito de la empresa, están más motivados para alcanzarlos.

c. Desafío y alcanzabilidad: los objetivos individuales deben ser lo suficientemente desafiantes como para motivar a los empleados a esforzarse más, pero también deben ser alcanzables. Establecer metas inalcanzables puede llevar a la desmotivación y la frustración.

d. Retroalimentación y seguimiento: proporcionar retroalimentación regular y apoyo a los empleados en su progreso hacia los objetivos es esencial. La retroalimentación positiva refuerza el comportamiento deseado y la corrección de curso cuando sea necesario ayuda a mantener el rumbo correcto.

e. Autonomía y responsabilidad: dar a los empleados cierto grado de autonomía para lograr sus objetivos puede aumentar su sentido de responsabilidad y empoderamiento. Sin embargo, también es importante establecer expectativas claras sobre los resultados esperados.

f. Integración con el desarrollo profesional: los objetivos individuales deben alinearse con el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados. Establecer objetivos que promuevan el desarrollo de nuevas habilidades y competencias puede contribuir a su satisfacción laboral y lealtad a la empresa.

g. Flexibilidad y adaptabilidad: los entornos laborales pueden ser dinámicos, y es posible que los objetivos individuales necesiten ajustarse en función de los cambios en

las circunstancias. La flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones es crucial para mantener la relevancia y efectividad de los objetivos.

En general, la efectividad de los objetivos individuales está estrechamente relacionada con la planificación, la comunicación efectiva y el apoyo continuo a los empleados. Por ello, se analiza que cuando los objetivos se establecen cuidadosamente y se gestionan adecuadamente, pueden ser herramientas poderosas para impulsar el rendimiento y el desarrollo profesional de los empleados, así como para contribuir al éxito general de la organización. Así, se le considera como una herramienta efectiva para alinear los intereses y esfuerzos de los empleados con los objetivos organizacionales, lo que puede resultar en un desempeño más efectivo y en una mayor contribución al éxito general de la empresa.

4.3. Compromiso normativo

El compromiso es una actitud o estado de dedicación, responsabilidad y conexión emocional que una persona o entidad muestra hacia una causa, objetivo, tarea, relación o responsabilidad. Implica una disposición activa y voluntaria para cumplir con las obligaciones asumidas y trabajar con diligencia para lograr metas o resultados específicos. Por ello, se entiende que el compromiso normativo, también conocido como compromiso de cumplimiento o compromiso de obligación, es un tipo de compromiso organizacional que se refiere a la disposición de los empleados para acatar las normas, políticas, reglamentos y procedimientos establecidos por la empresa u organización en la que trabajan.

Asimismo, Baez-Santana et al. (2019) propone que el compromiso normativo está fundamentado en la internalización de normas sociales para actuar en concordancia con los intereses de la organización. Sin embargo, a lo largo del tiempo, este concepto ha evolucionado hacia un enfoque centrado en el sentimiento de obligación de permanecer en la organización, sin hacer referencia a presiones sociales relacionadas con la lealtad.

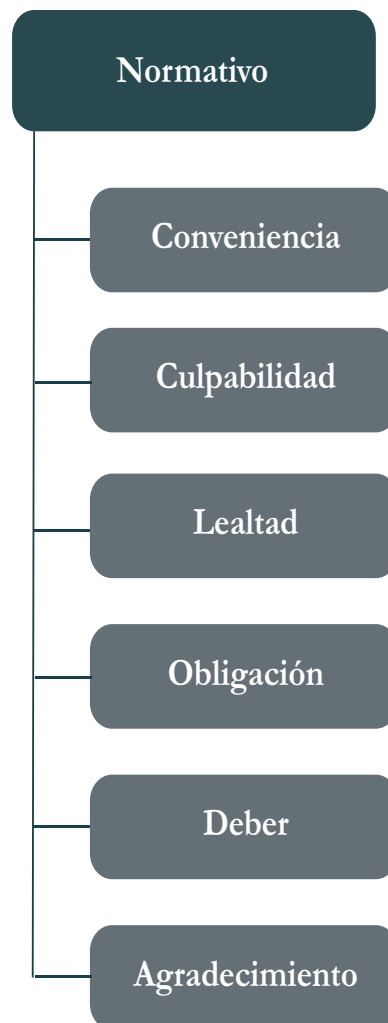
Este tipo de compromiso se centra en el cumplimiento de las reglas y regulaciones

internas y externas que rigen el comportamiento y las prácticas laborales de los empleados. Implica que los trabajadores estén dispuestos a seguir las directrices y políticas de la organización, incluso si no están totalmente de acuerdo con ellas o si implican ciertas restricciones o limitaciones en su desempeño laboral. En ese sentido, el compromiso normativo es una dimensión importante del compromiso organizacional en su conjunto, junto con otras dimensiones como el compromiso afectivo (sentimiento de pertenencia y conexión emocional con la organización) y el compromiso continuo (voluntad de permanecer en la empresa y mantenerse comprometido con su misión).

Un alto nivel de compromiso normativo puede ser indicativo de un ambiente laboral ético y responsable, donde los empleados respetan las políticas y valores de la empresa. Sin embargo, es fundamental que este tipo de compromiso no sea el único presente, ya que también es importante fomentar el compromiso afectivo y continuo para lograr un ambiente laboral sano y productivo. Un enfoque equilibrado en todas las dimensiones del compromiso organizacional es clave para impulsar el éxito y la satisfacción tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.

El compromiso es fundamental para el éxito y la efectividad en cualquier esfera de la vida social. No solo se prioriza en lo laboral o académico, ya que impulsa a las personas a actuar con determinación y responsabilidad para alcanzar sus metas y contribuir positivamente a su entorno.

Figura 3. *Dimensión y variables del compromiso normativo.*



Nota. Tomado de Baez-Santana et al. (2019).

4.4. Comportamiento organizacional

El comportamiento se refiere a las acciones, reacciones y conductas de un individuo o un grupo de individuos en respuesta a diferentes estímulos y situaciones. Es una manifestación observable y medible de cómo las personas interactúan con su entorno, cómo se comunican, toman decisiones y realizan acciones en diversas situaciones, por lo que puede ser influenciado por una variedad de factores como los valores, las experiencias pasadas, las normas sociales, las emociones y los objetivos personales. También puede ser

moldeado por el entorno en el que se encuentre una persona, como el ambiente laboral, familiar, social o cultural en el que se desenvuelve.

En el contexto del estudio de la psicología y las ciencias sociales, el análisis del comportamiento humano es esencial para entender cómo las personas interactúan, aprenden, se adaptan y toman decisiones en diferentes contextos y situaciones de la vida diaria. También es relevante en campos como la gestión de recursos humanos, la educación, el marketing y la política, donde se busca comprender y predecir el comportamiento humano para tomar decisiones informadas y eficaces.

El comportamiento organizacional es una disciplina que se enfoca en el estudio y comprensión del comportamiento humano en el contexto de las organizaciones. Esta área de estudio analiza cómo las personas interactúan en el entorno laboral, cómo se comportan individual y colectivamente, y cómo sus acciones afectan el funcionamiento, la eficiencia y el éxito de la organización.

El comportamiento organizacional abarca una variedad de aspectos, incluyendo:

- a. Comportamiento individual:** se centra en cómo los empleados toman decisiones, cómo se motivan, cómo aprenden y cómo se adaptan a las situaciones laborales.
- b. Cultura organizacional:** analiza los valores, creencias y normas compartidas dentro de una organización, que influyen en la forma en que los empleados se comportan y se relacionan entre sí.
- c. Liderazgo y poder:** estudia cómo los líderes influyen en el comportamiento y rendimiento de los empleados, y cómo se distribuye y ejerce el poder dentro de la organización.
- d. Toma de decisiones:** analiza cómo los empleados y líderes toman decisiones en el contexto organizacional, incluyendo el proceso de solución de problemas y la gestión de riesgos.

e. Cambio organizacional: se enfoca en cómo las organizaciones gestionan y se adaptan a los cambios internos y externos, y cómo afectan estos cambios al comportamiento de los empleados.

El estudio del comportamiento organizacional es fundamental para mejorar la efectividad y la eficiencia de una organización. Al comprender cómo las personas se comportan en el lugar de trabajo, se pueden implementar estrategias y políticas que promuevan un ambiente laboral positivo, una mayor motivación, una comunicación efectiva y un rendimiento óptimo de los empleados. Esto contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la creación de una cultura organizacional saludable y productiva. Además, Ronquillo (2022) propone que el comportamiento organizacional se divide en:

a. Objetivos: se les considera como unidades de la organización, los cuales proponen metas como parte de los instrumentos metodológicos que priorizan el desarrollo colectivo y busca reforzar los procesos de crecimiento.

b. Valores: se refiere a los valores institucionales que definen el concepto, estrategias, ambiente organizacional y principios de la institución, lo cual se refleja en la imagen que proporcionan.

c. Políticas: dentro del contexto conductual de una empresa, las políticas se refieren a los principios y normativas que rigen en un marco legal.

d. Desempeño laboral: abarca la gestión administrativa con un enfoque en los recursos humanos desde una dinámica moderna, dejando de lado los conceptos tradicionales, que ayuda a mejorar la eficiencia.

En resumen, el comportamiento organizacional es esencial para el buen funcionamiento de una empresa, ya que puede ayudar a crear una cultura de trabajo positiva, mejorar la productividad, fomentar la innovación y el liderazgo efectivo, y crear un ambiente laboral satisfactorio para los empleados. Todo esto se traduce en una mayor eficiencia y

competitividad en el mercado.

4.5. Intervención de la innovación en el talento humano

La innovación se refiere al proceso de crear y aplicar nuevas ideas, productos, servicios, procesos o soluciones que generen valor y mejoren la forma en que se realizan las actividades en diversos ámbitos como la tecnología, la ciencia, los negocios, la educación y la sociedad en general. La innovación implica la introducción de algo nuevo o la mejora significativa de lo existente, lo que puede implicar cambios radicales o incrementales. Es un motor importante para el progreso y el desarrollo en todas las áreas de la vida, y su impacto puede ser significativo en términos de crecimiento económico, bienestar social y avance tecnológico. Empresas, organizaciones e individuos que abrazan la innovación están mejor posicionados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes en un mundo en constante cambio. Algunas características clave de la innovación incluyen:

- a. Creatividad:** la innovación requiere ideas originales y creativas, así como la capacidad de ver las cosas desde nuevas perspectivas para desarrollar soluciones únicas.
- b. Aplicación práctica:** las ideas innovadoras deben ser aplicables en el mundo real, ya sea en forma de productos, servicios o mejoras de procesos que sean útiles y resuelvan problemas concretos.
- c. Valor y beneficio:** la innovación busca generar valor al satisfacer necesidades o deseos de las personas, mejorar la eficiencia, reducir costos, o tener un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente.
- d. Riesgo y aprendizaje:** la innovación implica asumir riesgos y enfrentar la incertidumbre, ya que no todas las ideas innovadoras pueden tener éxito. Sin embargo, también se considera un proceso de aprendizaje, ya que los fracasos pueden proporcionar información valiosa para futuros intentos.
- e. Cambio y adaptación:** la innovación a menudo requiere cambios en la forma de

hacer las cosas, y esto puede implicar superar la resistencia al cambio y adaptarse a nuevas formas de trabajar o pensar.

f. Colaboración: la innovación puede surgir de la colaboración y la combinación de ideas de diversas fuentes, como equipos multidisciplinarios, la interacción con clientes o la participación de la comunidad.

g. Continua mejora: la innovación es un proceso en constante evolución. Lo que es innovador en un momento puede volverse común en el futuro, por lo que es necesario seguir buscando nuevas formas de mejorar y avanzar.

De tal manera, se exige que los candidatos cumplan con estas características para contratar personal de calidad que sea capaz de desarrollar y adquirir habilidades que les sea suficiente para llegar al éxito empresarial. A razón de ello, Ronquillo (2022) propone que se debe escoger dentro de un grupo el talento del conocimiento y la experiencia necesaria para aplicar eficazmente las innovaciones que otorgan diversas opciones que se acomoden a las demandas del mercado. Se focalizan en la capacitación y el desarrollo humano.

Por lo que, la intervención de la innovación se refiere a la aplicación deliberada de enfoques novedosos, técnicas y tecnologías transformadoras para resolver problemas, mejorar procesos, desarrollar nuevos productos o servicios, y lograr avances significativos en una determinada área o contexto. Esta intervención puede ocurrir en diferentes ámbitos, como:

a. Empresarial: en el entorno empresarial, la intervención de la innovación implica implementar nuevas ideas, tecnologías o modelos de negocio para mejorar la eficiencia, aumentar la productividad, diferenciarse de la competencia y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.

b. Social: en el contexto social, la intervención de la innovación se enfoca en desarrollar soluciones creativas y disruptivas para abordar problemas sociales, como la educación,

la salud, la pobreza, la sostenibilidad ambiental, entre otros.

c. Tecnológico: la intervención de la innovación tecnológica implica la implementación y adopción de nuevas tecnologías, como inteligencia artificial, robótica, internet de las cosas, entre otras, para mejorar procesos, servicios y productos.

d. Organizacional: en el ámbito organizacional, la intervención de la innovación busca introducir cambios y mejoras en la cultura, estructura y procesos de la organización, con el fin de fomentar la creatividad, la agilidad y la adaptabilidad.

e. Ambiental: la intervención de la innovación ambiental busca desarrollar soluciones sostenibles y respetuosas con el medioambiente para abordar los desafíos relacionados con el cambio climático y la conservación de los recursos naturales.

En general, esta intervención de la innovación implica un enfoque proactivo y orientado al futuro para generar cambios positivos y significativos en cualquier contexto. A menudo, esto requiere pensar fuera de lo común, adoptar un enfoque experimental y estar dispuesto a asumir riesgos en busca de resultados más eficientes, efectivos o transformadores. Por lo que, la intervención de la innovación en el talento humano se refiere a la aplicación de enfoques y métodos innovadores, prácticas y tecnologías en la gestión de los recursos humanos de una organización con el objetivo de potenciar el desarrollo y el desempeño de los empleados. Algunas formas en las que la innovación puede impactar la gestión del talento humano son:

a. Reclutamiento y selección innovadores: utilizar tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial y análisis de datos, para identificar y atraer a candidatos con habilidades y aptitudes específicas. También se pueden implementar métodos creativos y nuevos formatos de entrevistas para evaluar el potencial de los candidatos.

b. Desarrollo y capacitación personalizados: emplear plataformas de aprendizaje en línea, microaprendizaje y simulaciones virtuales para proporcionar oportunidades

de capacitación personalizadas y adaptadas a las necesidades individuales de cada empleado.

c. Gamificación: utilizar elementos de juego y mecánicas de juego en los programas de capacitación y desarrollo para aumentar la motivación, el compromiso y el aprendizaje de los empleados.

d. Evaluación del desempeño basada en datos: implementar herramientas de evaluación del desempeño que utilicen análisis de datos para proporcionar una visión más precisa y objetiva del rendimiento de los empleados.

e. Flexibilidad y trabajo remoto: adoptar políticas de trabajo flexible y teletrabajo que permitan a los empleados mayor autonomía y equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que puede aumentar la satisfacción y el compromiso laboral.

f. Cultura de innovación: fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la innovación, el pensamiento creativo y el espíritu emprendedor en todos los niveles de la organización.

g. Fomento de la colaboración: utilizar herramientas de colaboración en línea y plataformas de comunicación para facilitar la colaboración entre empleados, equipos y departamentos, fomentando el intercambio de ideas y la generación conjunta de soluciones.

Entendiéndose que la intervención de la innovación en el talento humano busca mejorar la experiencia del empleado, aumentar la eficiencia operativa y potenciar el desarrollo profesional de los trabajadores, lo que puede resultar en una mayor retención de talento, una mejora en la productividad y una ventaja competitiva para la organización en el mercado laboral. Por ello, se recurren a métodos que brinden una gran variedad de opciones en un mercado que se encuentra en constante cambio, lo que exige mayor compromiso y necesidades. Con el propósito de fomentar el crecimiento de la empresa y

permitir que sus miembros alcancen un progreso en sus carreras.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

5.1. Contexto

El recurso humano es considerado primordial dentro del proceso productivo que gestionan las organizaciones para los resultados esperados, y es precisamente esta gestión que ha de permitir un adecuado rendimiento y desempeño laboral reflejado en la sinergia entre todos los trabajadores los cuales entienden su rol en la organización y la importancia de trabajar en equipo buscando y procurando un adecuado ambiente de trabajo. Planificar el desempeño del recurso humano no es tarea fácil debido a que al interior de la persona estudiada operan muchas variables que influyen en su desempeño, además que no todas las personas respondemos de la misma manera ante diferentes estímulos, por tanto, se hace necesario tomar en consideración varios elementos de juicio que coadyuven en el proceso de gestión del recurso humano, para que se muestre en todo su esplendor.

En este acápite se presenta una investigación científica sobre la relación existente entre gestión de recursos humanos y desempeño laboral en la Gerencia de Administración y Finanzas en una municipalidad provincial del Perú.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

5.2.2. Objetivos específicos

- a. Analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y el logro de metas de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.
- b. Analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.
- c. Analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

5.3. Variables

Variable 1: Gestión del recurso humano

La gestión de recursos humanos constituye el conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional, orientados hacia la planificación, organización, dirección, implementación, ejecución, control y evaluación de las diferentes funciones operativas relacionadas a los recursos humanos de una organización, con el objetivo de aprovechar, desarrollar y mantener el talento humano que colabora en ella (Moreno e Innovación y Cualificación S.L., 2012).

Variable 2: Desempeño laboral

De acuerdo con Chiavenato (2011), citado por Bautista et al. (2020), esta variable se define como la eficacia demostrada por un colaborador cuando ejecuta sus labores, por lo tanto, está relacionada al logro de metas, iniciativa y relaciones interpersonales.

Tabla 1. *Matriz de Operacionalización de la variable Gestión de recurso humano.*

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
La gestión de recursos humanos constituye el conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional, orientados hacia la planificación, organización, dirección, implementación, ejecución, control y evaluación de las diferentes funciones operativas relacionadas a los recursos humanos de una organización, con el objetivo de aprovechar, desarrollar y mantener el talento humano que colabora en ella (Moreno e Innovación y Cualificación S.L., 2012).	Planificación	-Procedimientos establecidos -Acciones determinadas -Acciones tomadas -Uso eficiente de recursos	Ordinal
	Organización	-Organización secuencializada -Funciones específicas	
	Implementación	-Procesos de reorganización -Actividades pertinentes	
	Ejecución	-Manejo de recursos -Actividades desarrolladas	
	Evaluación	-Informes de resultados obtenidos -Utilización de sistemas de información gerencial	

Tabla 2. *Matriz de Operacionalización de la variable Desempeño laboral.*

Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
De acuerdo con Chiavenato (2011), citado por Bautista et al. (2020), esta variable se define como la eficacia demostrada por un colaborador cuando ejecuta sus labores, por lo tanto, está relacionada al logro de metas, iniciativa y relaciones interpersonales.	Logro de metas	-Es optimista -Relaciona objetivos individuales con los de la institución -Se orienta a resultados	Ordinal
	Iniciativa	-Capacidad de automotivación -Adaptación al cambio -Dirige las reuniones -Actitud hacia el trabajo bajo presión	
	Relaciones interpersonales	-Forma equipos con sus compañeros -Predisposición al diálogo en las reuniones -Escucha activa -Practica la empatía	

5.4. Tipo y diseño de investigación

El estudio presente en este acápite se trata de una investigación de carácter descriptivo, correlacional, transversal y de enfoque cuantitativo.

5.5. Población y muestra

5.5.1. Población

La población estuvo conformada por 33 trabajadores de la Subgerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016 (Tabla 3).

Tabla 3. *Población de estudio.*

Municipalidad Provincial de Tambopata	Sexo		N° total de trabajadores
	Masculino	Femenino	
Subgerencia de Administración y Finanzas	19	14	33

5.5.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por los 33 trabajadores de la Subgerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016. Su distribución se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. *Distribución de la muestra de estudio*

Municipalidad Provincial de Tambopata	Sexo		N° total de trabajadores
	Masculino	Femenino	
Subgerencia de Contabilidad	4	1	5
Subgerencia de Tesorería	2	5	7
Subgerencia de Abastecimiento	4	3	7

Subgerencia de Personal	8	3	11
Subgerencia de Patrimonio	1	2	3
TOTAL	19	14	33

De acuerdo con la información contenida en la Tabla 4, el muestreo aplicado en la presente investigación fue de tipo censal, es decir, la muestra está conformada por la totalidad de la población de estudio.

5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la encuesta para obtener información de la variable de estudio. El instrumento aplicado en esta técnica fue el cuestionario para ambas variables, con escala Likert. Para el caso de la variable Gestión de recursos humanos, estuvo constituido por 30 ítems distribuidos en sus 5 dimensiones, mientras que para la variable Desempeño laboral, el cuestionario estuvo conformado por 21 ítems distribuidos en sus 3 dimensiones.

5.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos del estudio fueron tabulados, procesados y analizados por medio de softwares como: Hoja de cálculo e IBM SPSS Statistics 26. Así como cuadros de frecuencia, diagramas, estadígrafos de centralización y dispersión, coeficientes de correlación, y estadísticos para prueba de hipótesis, para cuyo caso se utilizó el coeficiente de Spearman.

5.8. Resultados

5.8.1. Resultados descriptivos

Variable Gestión de recursos humanos

Tabla 5. *Estadística descriptiva de Gestión de Recursos Humanos.*

Nivel	fi	%
Muy bajo	0	0
Bajo	1	3
Medio	17	52
Alto	12	36
Muy alto	3	9
TOTAL	33	100

En la Tabla 5 se muestra la distribución de los resultados de la estadística descriptiva para la variable Gestión de recursos humanos. Se observa que el 3 % de la muestra de estudio considera que es de nivel bajo, el 52 % considera que es de nivel medio y el 36 % de nivel alto. Lo que sugiere que un grueso de la muestra considera que hay aspectos por mejorar relacionados a esta variable, y esto contribuirá al logro de objetivos organizacionales, en consecuencia.

Dimensiones de la Gestión de recursos humanos

Tabla 6. Estadística descriptiva de las dimensiones de Gestión de recursos humanos.

Nivel	Planificación		Organización		Implementación		Ejecución		Evaluación	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Bajo	2	6	1	3	2	6	1	3	15	45
Medio	10	30	10	30	12	36	11	33	14	42
Alto	9	27	15	45	14	42	14	42	3	9
Muy alto	12	36	7	21	5	15	7	21	0	0
TOTAL	33	100	33	100	33	100	33	100	33	100

Al igual que los resultados descriptivos para la variable Gestión de recursos humanos, para sus dimensiones reflejan una distribución más o menos equitativa entre los niveles medio, alto y muy alto para las dimensiones planificación, organización, implementación y ejecución (Tabla 6). Sin embargo, para la dimensión evaluación la distribución cambia, en términos generales la mitad de la muestra considera que es de nivel bajo y la otra mitad considera que es de nivel medio, lo cual evidencia los flagelos de la gestión de recursos humanos en la Subgerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

Variable Desempeño laboral

Tabla 7. *Estadística descriptiva de Desempeño laboral.*

Nivel	fi	%
Muy bajo	0	0
Bajo	1	3
Medio	4	12
Alto	20	61
Muy alto	8	24
TOTAL	33	100

En la Tabla 7 se muestran los resultados descriptivos de la variable desempeño laboral, estos sugieren que la mayoría de los colaboradores (>80 %) consideran que el desempeño laboral es alto o muy alto. Pero, cabe resaltar que un 12 % considera que es de nivel medio y un 4 % considera que es bajo, lo cual debe ser considerado de evaluación.

Dimensiones del Desempeño laboral

Tabla 8. *Estadística descriptiva de las dimensiones de Desempeño laboral.*

Nivel	Planificación		Organización		Implementación	
	fi	%	fi	%	fi	%
Muy bajo	0	0	0	0	0	0
Bajo	2	6	0	0	1	3
Medio	2	6	7	21	5	15
Alto	10	30	20	61	12	36
Muy alto	19	58	6	18	15	45
TOTAL	33	100	33	100	33	100

En la Tabla 8 se aprecian los resultados descriptivos para cada una de las dimensiones de la variable desempeño laboral. Se observa que para la gran mayoría (80 % aprox.) de los colaboradores estas dimensiones se encuentran entre los niveles alto y muy alto. No se puede dejar de lado que un porcentaje, aunque menor al 20 %, considera que son de nivel medio o bajo.

5.8.2. Resultados inferenciales

Prueba de normalidad

Se utilizó esta para saber qué tipo de prueba utilizar en la contrastación de hipótesis, verificando la normalidad o no en la distribución de los datos a través del estadístico de Shapiro-Wilk. Para determinar si hubo o no normalidad en los datos se tuvo en cuenta el

nivel de significancia para dicha decisión.

Tabla 9. *Prueba de normalidad.*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo del director	,317	33	,000
Gestión educativa	,375	33	,000

Corrección de significación de Lilliefors.

La prueba muestra valores de 0.317 y 0.375 (Tabla 9), respectivamente, y niveles de confianza de 0.000 y 0.000 los cuales son menores al 0.05, el cual quiere decir que no tiene distribución normal. Por ello, se utilizó una prueba no paramétrica y como la intención del estudio fue medir la relación entre las variables se determinó usar la prueba del coeficiente de rho Spearman.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptada la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 10. *Matriz de correlación entre variables generales.*

		%	Gestión de recursos humanos (Agrupada)	Desempeño laboral (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,874**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	33	33
	Desempeño laboral (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,874**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	33	33

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la Tabla 10, muestra un coeficiente de 0.874 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

Hipótesis específica 1

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el logro de metas de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el logro de metas de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de

Tambopata, 2016.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptada la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 11. *Matriz de correlación entre Gestión de recursos humanos y Logro de metas.*

		%	Gestión de recursos humanos (Agrupada)	Logro de metas (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,810**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	33	33
	Logro de metas (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,810**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	33	33

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la Tabla 11, muestra un coeficiente de 0.810 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el logro de metas de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

Hipótesis específica 2

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptada la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 12. *Matriz de correlación entre Gestión de recursos humanos y la Iniciativa.*

		%	Gestión de recursos humanos (Agrupada)	Iniciativa (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,803**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	33	33
	Iniciativa (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	33	33

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la Tabla 12, muestra un coeficiente de 0.803 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05. Por ello, se da

por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

Hipótesis específica 3

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptada la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 13. *Matriz de correlación entre Gestión de recursos humanos y las relaciones interpersonales.*

		%	Gestión de recursos humanos (Agrupada)	Relaciones interpersonales (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,911**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	33	33
	Relaciones interpersonales (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,911**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	33	33

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto a la Tabla 13, muestra un coeficiente de 0.911 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe una relación directa y estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016.

5.9. Discusión de resultados

De acuerdo con la estadística descriptiva, la gestión de recursos humanos se puede catalogar de buena en la investigación mostrada, sin embargo, no es lo óptimo, considerando que un porcentaje, aunque sea pequeño de la muestra de estudio indica que es de nivel bajo. Siempre se debe apuntar a una gestión óptima, toda vez que se expuso en los primeros capítulos que el manejo del personal es trascendental para el desempeño organizacional y la consecución de los objetivos tanto individuales como colectivos dentro de una empresa. Estudios como el de Rodríguez y Delgado (2020), en su investigación indican que el recurso humano es considerado como input (insumo) en los diferentes procesos que desarrolla la gestión municipal (sector público) donde no solamente articula procesos, si no también se relaciona con la ciudadanía, siendo capaz de escuchar y canalizar sus necesidades y convertirlo en la generación de valor público para la gestión edil. Los autores llaman a la reflexión en cuanto a los resultados de la labor de los servidores públicos, entre los que se encontró la muestra de estudio de la presente investigación, sugieren que se debe dejar de hacer una atribución externa de las responsabilidades y asumir las propias, por un profundo cambio de paradigma que conduzca a la ineludible refundación de los servicios.

Se encontró que existe una correlación estadísticamente significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,874, evidenciando una vinculación considerable entre ambas variables para la muestra en estudio. Colcha-Dias et al. (2021) en su investigación concluyen que el departamento

de recursos humanos es imprescindible para lograr el fortalecimiento corporativo, para garantizar el desempeño sobre la base de las competencias individuales, respetando las etapas de planificación, ejecución, control para poder gestionar, motivar y retener a los colaboradores. Por su parte, Gaspar-Castro (2021) en su investigación afirman que la gestión de recursos humanos es el elemento funcional de la organización, encargada de la adecuada administración de los recursos humanos y sus capacidades, para el cumplimiento de sus funciones. Al realizar una gestión de talento humano, se impulsa el buen desempeño de los trabajadores, a fin de que el personal se sienta identificado con los objetivos, la misión, la visión, la cultura, y las políticas organizacionales para alcanzar el éxito empresarial.

5.10. Conclusiones

- a. Existe correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables gestión del recurso humano y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016, con un Coeficiente de Spearman de 0,874.
- b. Existe correlación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión del recurso humano y el logro de metas de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016, con un Coeficiente de Spearman de 0,810.
- c. Existe correlación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión del recurso humano y la iniciativa de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016, con un Coeficiente de Spearman de 0,803.
- d. Existe correlación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión del recurso humano y el logro de metas de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016, con un Coeficiente de Spearman de 0,911.

5.11. Recomendaciones

Se recomienda prestar atención a todos los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas, en referencia a las labores que realizan y los procedimientos establecidos, si son los más adecuados.

Se recomienda realizar un análisis continuo en referencia a resultados obtenidos en la Gerencia de Administración y Finanzas, comparando los resultados con el presupuesto invertido, a fin de conocer el detalle de los procedimientos con el afán de mejorarlos.

Se recomienda la promoción de lugares para el diálogo con sus colaboradores para, de esta manera, recoger inquietudes en pro del bienestar de la gerencia. Con ello, se podrá promover iniciativas para mejorar el desempeño laboral.

Se recomienda implementar talleres de sensibilización en referencia a las funciones y la importancia de cooperar los diferentes estamentos de la institución en realzar la imagen del servidor público en mérito a sus niveles de productividad, y procurar la asesoría de un especialista en coaching que ha de permitir potenciar la productividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezuela* 1(2), 79-100. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Alcívar, M., Alarcón, C., y Ferrin, H. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. *Podium*, 37, 71-88. DOI: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692020000200071
- Aldaz, A., Alvarado, W., Castro, N., y Fajardo, C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., y Yousfi, A. (2020). The Effect of Talent Management on Organizational Performance Improvement: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 1-8. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Alvarado, M., y Barba, M. (2016). Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. Spanish Edition.
- Ascorra, C., y Dávila, A. (2008). Diagnóstico Ambiental Integral de Madre de Dios: un enfoque pensando en las personas. Defensoría del Pueblo. Oficina Defensorial Madre de Dios.
- Baez-Santana, R., Zayas-Agüero, P., Velázquez-Zaldívar, R., y Lao-León, Y. (2019). Ingeniería Industrial, 40(1), 14-23. DOI: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100014&script=sci_arttext
- Bautista, R., Cienfuegos, R., y Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspec-

tiva teórica. Revista de investigación Valor Agregado, 7(1), 109-121. Recuperado de: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788

Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional. Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 9(1), 139-149. DOI: https://www.researchgate.net/profile/Cristina-Bayona/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-estrategica-de-los-Recursos-Humanos.pdf

Canales-Farah, A., López-Gómez, J., y Napán-Yactayo, A. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 6(1), 124-142. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7941178>

Castro, K., Luna, K., y Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 22(1), 184-203. <https://doi.org/10.36390/telos221.13>

Castro-Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Polo del Conocimiento, 6(8), 318-319. DOI: [10.23857/pc.v6i8](https://doi.org/10.23857/pc.v6i8)

Chávez, E., y Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis, 1(36), 7-20. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067382>

Colcha-Dias, J., Romero-Flores, M., Tapia-Hermidia, L., y Chiriboga-Zamora, P. (2021). Gestión del talento humano, uso TICS y su relación con el desempeño laboral. Caso práctico: Constructora general Services S.A. Polo del Conocimiento, 6(7), 824-844. DOI: [10.23857/pc.v6i7.2890](https://doi.org/10.23857/pc.v6i7.2890)

- Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Decimoprimera edición. Pearson Educación. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>
- Espinoza, R. (2016). Gestión del recurso humano y desempeño laboral en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2016. [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo].
- Fonseca, F., y Martínez, J. (2022). El empowerment como generador de simbiosis entre el recurso humano y los objetivos organizacionales. Universidad. Ciencia y Tecnología, 26(114), 170-181.
- Gallardo-Gallardo, E., González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., y Pardo-del-Val, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 17(58), 232-252. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29023348003.pdf>
- García, M., y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. Revista Omnia, 14(3), 14-159. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>
- Latorre, M. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. [Tesis de doctorado. Universidad de Valencia]. DOI: <https://roderic.uv.es/handle/10550/24582>
- López, M., y Grandío, A. (2006). Capital humano como fuentes de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias. Netbiblo. DOI: https://www.google.com.pe/books/edition/Capital_Humano_como_Fuente_de_Ventajas_C/aW-JZVEf-DIEC?hl=es-419&gbpv=1&dq=gesti%C3%B3n+del+talento+humano&printsec=frontcover

- Gelabert, C., y Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Medina, A., y Castañeda, D. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 117-140. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701157>
- Mondy, R., Wayne, N., Robert M. y Premeaux, Shane R. (2002). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de futuro*, 20(2). DOI: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082016000200001&script=sci_arttext
- Mora, J., y Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(100), 1-11. DOI: <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307>
- Moreno, V., e Innovación y Cualificación S.L. (2012). *Gestión de recursos humanos*. IC Editorial.
- Moya, M., y Ochoa, J. (2012). La Gestión del talento humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual. *Produção em Foco*, 2(1), 201-221. DOI: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/La_Gestion_del_talento_humano.pdf
- Nieves, Y., y León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la

gerencia de las organizaciones. *Acimed*, 9(2), 121-126. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004

Nwaeke, L. y Obiekwe, O. (2017). Impact of Manpower Training and Development on Organizational Productivity and Performance. A Theoretical Review *European Journal of Business and Management*, 9(4), 153-159. Recuperado de: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/35774/36795>

Olivera-Garay, Y., Leyva-Cubillas, Laura., y Napán-Yactayo, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. DOI: <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Pérez, A., Vázquez, Á., y Levín, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Revista Universidad & Empresa*, 17(29), 13-23. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243745002.pdf>

Pérez, M. (2019). La competencia del talento humano en el ámbito empresarial. *Revista Crecer Empresarial: Journal of Management and Development*, 1(1), 46-57. DOI: <https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/view/1323/3326>

Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. DOI: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci_arttext

- Río-Cortina, J. Acosta-Mesa, R., Santis-Puche, M., y Machado-Licon, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33(2), 13-20. DOI: <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n2/0718-0764-infotec-33-02-13.pdf>
- Rodríguez, D. (2019). La gestión del recurso humano en la micro y pequeña empresa. Editorial UPTC. <https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/view/279/260/6086>
- Rodríguez, J., y Delgado, J. (2020). Gestión de recursos humanos y ética en servidores municipales. *Ciencia Latina*, 4(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.149
- Ronquillo, E. (2022). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad y desempeño laboral de los empleados del consejo cantonal de protección de derechos de Cantón, La Troncal. [Tesis de Maestría, Universidad Estatal de Milagro]. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5910/1/EDDY%20ANTONIO%20RONQUILLO%20SOL%c3%8dS.pdf>
- Rubier, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405. DOI: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000300392&script=sci_arttext
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117. DOI: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700263>
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Toro, D. y Botero, W. (2015). Gestión del conocimiento: Medio para sistematizar las ideas

y el pensamiento en la educación. [Monografía de especialidad, Universidad Católica de Manizales]. DOI: <https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/1027/1/Doris%20Toro.pdf>



EDITORIAL
NAVEGANTE