



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**  
**FACULTAD DE NEGOCIOS**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de  
Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021

**TESIS**

Para optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas

**AUTORAS**

Checcaña Chahuayllo, Ruslen America (0000-0002-2492-8167)

Pari Capa, Edith (0000-0003-3605-6092)

**ASESOR**

Chipoco Quevedo, Mario Javier (0000-0002-4815-4549)

**Lima, 9 de febrero de 2023**

## ***DEDICATORIAS***

*Con todo mi amor y admiración a la memoria de mi papá, Orlando Pari Apaza, quien fue mi mayor ejemplo de perseverancia, dedicación y valentía. Gracias, papá, por haber sido el mejor padre de todos.*

*Edith Pari Capa*

*A mi hermana Margot, quien me alentó a continuar en este proceso para obtener uno de mis mayores anhelos.*

*Ruslen América Checcaña Chahuayllo*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por ser nuestra guía y fortaleza. Su infinito amor ha estado con nosotras hasta el día de hoy.

A los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) evaluada, quienes dispusieron de su tiempo para intervenir en las respuestas de las encuestas y cuyos resultados se analizaron en esta investigación. Asimismo, a los especialistas Carlos Carreño, Lily Oblitas y Zarela Pinillos, quienes validaron nuestro instrumento final para el acopio de la información.

A nuestro asesor de tesis, Mg. Mario Javier Chipoco Quevedo, por acompañarnos y guiarnos en esta travesía de la investigación académica; gracias por su buena disposición y sus valiosas orientaciones.

A nuestra alma máter, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, formadora de líderes íntegros e innovadores con visión global para transformar el Perú, por nuestro desarrollo como profesionales, de acuerdo con las exigencias del país y del mundo.

A todos, nuestro más sincero agradecimiento.

## RESUMEN

El objetivo general del presente estudio fue analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana, Lima-2021. Para esto, se hizo uso de un diseño no experimental, de corte transversal y de enfoque cuantitativo; la muestra estuvo conformada por 40 servidores civiles, bajo el régimen laboral CAS y Decreto Legislativo 276. Los resultados evidenciaron que la gestión tiene un nivel medio de desempeño, con el 67,5 % de las respuestas y 32,5 % la ubicaron en un nivel alto; por otro lado, 60 % de las respuestas indican que el desempeño laboral tiene un nivel alto. De esta manera, se puede verificar que más de la mitad de los encuestados consideró que estas variables tienen un nivel alto; se concluye que existe una relación directa significativa entre el desempeño laboral y la gestión del talento humano en la UGEL estudiada, al encontrarse un coeficiente de correlación  $r = 0.604$  entre ambas variables.

**Palabras clave:** Gestión de Recursos Humanos; Desarrollo del Personal; Admisión de Personal; Desempeño Laboral

## ABSTRACT

The general objective of this study was to analyze the relationship between the management of human talent and the work performance of the workers of a UGEL in Metropolitan Lima, Lima-2021. For this, a non-experimental design, cross-sectional and quantitative approach was used; The sample consisted of 40 civil servants, under the CAS labor regime and Legislative Decree 276. The results showed that the management has a medium level of performance, with 67.5% of the responses and 32.5% placed it in a high level; On the other hand, 60% of the responses indicate that job performance has a high level. In this way, it can be verified that more than half of the respondents considered that these variables have a high level; It is concluded that there is a significant direct relationship between job performance and human talent management in the UGEL studied, finding a correlation coefficient  $r = 0.604$  between both variables.

**Keywords:** Human Resource Management; Staff Development; Staff Admission; Job Performance.

# N°2948\_Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Alas Peruanas</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>www.defensoria.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>cdn.www.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>

9	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1 %
10	<a href="http://www.minedu.gob.pe">www.minedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="https://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://produccioncientificaluz.org">produccioncientificaluz.org</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Wendy Anabelle Bravo Ross, Boris Ivan Delgado Litardo. "Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas", Revista Publicando, 2022 Publicación	<1 %
14	Submitted to Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac Trabajo del estudiante	<1 %
15	Submitted to Universidad Tecnológica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
16	<a href="http://dialnet.unirioja.es">dialnet.unirioja.es</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.grafiati.com">www.grafiati.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Perú Trabajo del estudiante	<1 %

19	moam.info Fuente de Internet	<1 %
20	1library.co Fuente de Internet	<1 %
21	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
23	go.gale.com Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.udch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.uasf.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
28	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Ministerio de Educación de Perú - COAR Trabajo del estudiante	<1 %
30	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	

		<1 %
31	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %
32	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
33	Submitted to Corporación Universitaria del Caribe Trabajo del estudiante	<1 %
34	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
35	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	Tinoco Escalante, Rocio. "El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp", Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM Católica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
38	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %

[dspace.utb.edu.ec](https://dspace.utb.edu.ec)

39	Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://www.repositorio.upla.edu.pe">www.repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://pirhua.udep.edu.pe">pirhua.udep.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
42	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
43	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://epaa.asu.edu">epaa.asu.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://repositorio.up.edu.pe">repositorio.up.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://www.repositorio.unu.edu.pe">www.repositorio.unu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to Corporación Universitaria Iberoamericana Trabajo del estudiante	<1 %
49	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %

---

50 Rojas Rios, Miguel angel. "Incorporacion de La implementacion del Servicio Civil Como Meta Dentro del Programa de Incentivos a La Mejora en la Gestion Municipal y Plan De Comunicaciones Internas para Promover El Avance En la Implementacion de la Ley del Servicio Civil En la Municipalidad Provincial de Maynas", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2022 <1 %  
Publicación

---

51 alvarez, Gloria |Jara, Giselle | Munarriz, Gianina | Luis Lara, Jose. "Planeamiento estrategico De La Industria De La chia En El Peru.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 <1 %  
Publicación

---

52 [innovasciencesbusiness.org](http://innovasciencesbusiness.org) <1 %  
Fuente de Internet

---

53 [repositorio.uss.edu.pe](http://repositorio.uss.edu.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

54 [revistas.unal.edu.co](http://revistas.unal.edu.co) <1 %  
Fuente de Internet

---

55 [www.minjus.gob.pe](http://www.minjus.gob.pe) <1 %  
Fuente de Internet

---

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	11
2	PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....	19
2.1	Formulación del problema.....	21
2.1.1	Pregunta general .....	22
2.1.2	Preguntas específicas.....	22
2.2	Hipótesis de la investigación.....	22
2.2.1	Hipótesis general .....	22
2.2.2	Hipótesis específicas.....	22
2.3	Objetivos de la investigación .....	23
2.3.1	Objetivo general.....	23
2.3.2	Objetivos específicos .....	23
2.4	Justificación del estudio .....	23
2.4.1	Justificación teórica .....	25
2.4.2	Justificación práctica .....	26
2.4.3	Justificación metodológica .....	26
3	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	28
3.1	Antecedentes nacionales.....	28
3.2	Antecedentes internacionales .....	30
4	MARCO TEÓRICO .....	34
4.1	Gestión del talento humano.....	34
4.2	Funciones de la gestión del talento humano.....	36
4.3	Importancia de la gestión del talento humano.....	36
4.4	Desempeño laboral .....	37

4.5	La evaluación del desempeño.....	37
4.6	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	38
5	DISEÑO METODOLÓGICO .....	41
5.1	Tipo y diseño de investigación.....	41
5.2	Alcances de la investigación .....	41
5.3	Limitaciones de investigación .....	41
5.4	Población y muestra .....	43
5.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
5.6	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	44
5.7	Análisis de información.....	44
5.7.1	Variables de la investigación.....	44
6	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	45
6.1	Análisis Descriptivo .....	45
6.1.1	Variable 1: Gestión de recursos humanos .....	45
6.1.2	Variable 2: Desempeño laboral .....	49
6.2	Estadística inferencial.....	53
6.3	Discusión de resultados .....	57
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	62
7.1	Conclusiones .....	62
7.2	Recomendaciones.....	62
8	REFERENCIAS .....	66
9	ANEXOS.....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencia de la variable gestión de recursos humanos .....	45
Tabla 2 Frecuencia de la dimensión admisión de personal .....	46
Tabla 3 Frecuencias de la dimensión desarrollo del personal .....	47
Tabla 4 Frecuencias de la dimensión compensación del personal .....	48
Tabla 5 Frecuencias de la variable desempeño laboral .....	49
Tabla 6 Frecuencia de la dimensión calidad del trabajo.....	50
Tabla 7 Frecuencia de la dimensión productividad .....	51
Tabla 8 Frecuencias de la dimensión metas .....	52
Tabla 9 Correlación entre el desempeño laboral y la gestión del talento humano ...	54
Tabla 10 Correlación entre el desempeño laboral y la admisión de personal .....	55
Tabla 11 Correlación entre desempeño laboral y desarrollo personal.....	56
Tabla 12 Correlación entre el desempeño laboral y la compensación del personal .	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gestión de Recursos Humanos.....	46
Figura 2 Admisión de personal.....	47
Figura 3 Desarrollo del personal .....	48
Figura 4 Compensación del personal.....	49
Figura 5 Desempeño laboral.....	50
Figura 6 Calidad del trabajo .....	51
Figura 7 Productividad .....	52
Figura 8 Dimensión de metas .....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuadro de operacionalización de variables.....	77
Anexo 2. Matriz de consistencia .....	78
Anexo 3. Instrumento de recolección de datos.....	79
Anexo 4. Captura de pantalla y enlace de formularios de Google .....	85
Anexo 5. Validación de instrumentos .....	86

## 1 INTRODUCCIÓN

Para contextualizar la precariedad del sistema educativo peruano se debió tomar en cuenta el nivel de inversión que hace el Estado para alcanzar el desarrollo y la competitividad como país, en este sector tan importante. Para el 2020, los gastos públicos en educación en el Perú disminuyeron en 1.52 %, “lo que representó el 15.96 % del gasto público total” (Expansión, 2022, p. 1); estas cifras se tradujeron en que el gasto público en educación alcanzó el 4.25 % del PBI, que subió 0.43 puntos con respecto a 2019 (Expansión, 2022). Asimismo, el Perú subió del puesto 47 al 46 en el ranking de países por importe invertido al año en educación, pero continuó entre las naciones que tienen un gasto público en educación bajo, dado que se ubicó en el puesto 93 de los 192 que integran dicho ranking. De manera comparativa, en el 2021, el gasto público fue de 44 958.8 millones de euros, de los cuales, el 17.87 % se invirtió en educación, mientras que, por ejemplo, Chile con un gasto público de 89 571.1 millones de euros invirtió el 21.38 % en el mismo rubro (Expansión, 2022).

Por otro lado, en cuanto a la infraestructura, según el diagnóstico hecho por la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM), hasta abril del 2022 las condiciones de precariedad para la prestación del servicio educativo, solo en Lima, ciudad capital, tenían un panorama crítico, dado que había 119 instituciones educativas sin agua potable, 95 sin energía eléctrica, cerca de 600 con problemas de cercos y delimitación, 353 locales educativos en alto riesgo de habitabilidad, 78 disponibles para demolición total y 272 para demolición parcial y/o total. En cuanto al saneamiento físico legal de los locales educativos, se debió mencionar que, en la UGEL motivo del estudio, 42 locales no cuentan con el mencionado trámite, lo que representa el 15.9 % del total de Lima Metropolitana. Con respecto al mobiliario de las instituciones educativas de Educación Básica Regular (EBR) de gestión pública, para el año 2022 se contó con 1 179 922 estudiantes entre inicial, primaria y secundaria y, de estos, 540 719 representaron el 46 % del total y se encontraban afectados por la falta de sillas y mesas para poder estudiar, lo cual muestra que la inversión o es insuficiente o la calidad del gasto en educación es ineficiente (Quintanilla, 2022).

Con respecto al aprendizaje de modo virtual, el servicio educativo a distancia implementado por el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), mediante la estrategia “Aprendo en casa”, iniciado durante la pandemia COVID-19, mostró dificultades que

necesitan acciones complementarias o sustitutivas por parte de los mandos locales, regionales y nacionales, de ahí que deben garantizar el acceso pleno a una educación a millones de estudiantes (Defensoría del Pueblo, 2022). Asimismo, las dificultades de acceso a dispositivos informáticos y la falta de conectividad hicieron imposible acceder a la estrategia de educación a distancia “Aprendo en Casa” tanto en las zonas rurales como en las zonas urbanas, lo que perjudicó a niños, niñas y adolescentes, quienes vieron afectado su derecho de acceso y permanencia en la educación, dado que no pudieron acceder a una educación virtual de calidad. La implementación de la tecnología por parte del MINEDU ha sido insuficiente, puesto que se reportaron más de 500 000 estudiantes que necesitaban equipos, pero no los recibieron; asimismo, se reportó que, en lugares donde se entregaron, no se contaba con la debida conexión. Entre julio y agosto de 2021, al momento de la ejecución de la supervisión, el avance del retorno al servicio educativo de las clases presenciales era muy limitado y el MINEDU “no adoptó acciones para impulsar y promover el regreso pleno a la presencialidad” (Defensoría del Pueblo, 2022, p. 31). De acuerdo con la investigación, esto ocurrió más en la zona rural que urbana.

Por su parte, las instituciones educativas privadas han enfrentado dificultades para “la implementación del servicio educativo a distancia, lo que se refleja en la suspensión temporal y permanente de sus servicios” (Defensoría del Pueblo, 2022, p. 31) desde el inicio de la pandemia por la COVID-19. El informe reveló que las UGEL solo supervisaron el “34 % de instituciones educativas privadas que han brindado servicios educativos durante 2020 y 2021” (Defensoría del Pueblo, 2022, p. 31); en el caso de las instituciones públicas, las UGEL supervisaron al 53.7 %, es decir, a 33 883 de un total de 62 648, lo que demostró un limitado alcance de la auditoría. Entre los hallazgos más preocupantes se indicó que:

410 mil estudiantes de escuelas públicas no accedieron a la estrategia “Aprendo en Casa”, 2571 instituciones educativas públicas reportaron casos de abandono escolar, 130 UGEL informaron la entrega de materiales educativos insuficientes o incompletos, así como hubo descoordinación y deficiencia en la gestión de las autoridades educativas. (Defensoría del Pueblo, 2022, p. 6)

Con relación al trabajo del personal docente, el “14 % (23) de las UGEL supervisadas informaron que ningún director/a de una institución educativa pública remitió su plan de

trabajo con el cronograma de actividades pedagógicas” (Defensoría del Pueblo, 2022). Por su parte, la autoridad encargada de la supervisión del servicio educativo y del correcto funcionamiento de las diferentes instituciones educativas, es el Ministerio de Educación del Perú a través de las Direcciones Regionales y las Unidades de Gestión Educativa Local, que tienen la finalidad de asegurar la eficiencia, la calidad y el cumplimiento de las disposiciones legales que rigen el servicio educativo en el Perú.

Los peruanos requieren un Estado que, en su calidad de representante de las voluntades de la ciudadanía y garante de derechos, en cumplimiento de sus obligaciones y deberes verdaderamente atienda las demandas de los ciudadanos peruanos, lo cual implica una transformación sustancial tanto en la forma como los gobiernos actuales gestionan el poder político como en la manera como llevan a cabo la prestación de los servicios y las intervenciones sociales, en tanto que estas constituyen expresiones de derechos de la ciudadanía. En concordancia, el Estado inició el proceso de modernización en las diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos en el 2002, con la Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que tuvo como objetivo principal, contar con servidores con calificaciones idóneas para el puesto que ocupan y tener una remuneración adecuada. Sin embargo, en el 2013 se identificó el bajo desempeño del Estado, lo que generaba desconfianza e insatisfacción ciudadana.

Al analizar dicha problemática se identificaron varias causas y una de ellas fue la inadecuada política y gestión de Recursos Humanos; tras esa situación, el Estado aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), en la cual se establecieron los pilares centrales y los ejes transversales que, implementados de manera articulada, buscaban mejorar la gestión pública, de modo que se incrementara la confianza de la ciudadanía. Entre los pilares formulados se destacó el cuarto “el servicio civil meritocrático”, que fue fundamental para alcanzar y superar el bajo desempeño del Estado, que estaba enfocado en la gestión de recursos humanos como la causa del problema (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2022).

El Estado reconoció la necesidad de que, quienes finalmente hagan las diferentes intervenciones, también optimicen la gestión interna, dado que son personas representadas por servidores/as civiles. En ese sentido, se expidió el Decreto Legislativo N.º 1023 de

noviembre de 2008 mediante el cual se creó la SERVIR, con la finalidad de gestionar a las personas al servicio del Estado y, así, modernizarlo. Para eso se comprendieron siete subsistemas: “Planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de desarrollo y capacitación, gestión de la compensación y gestión de las relaciones humanas y sociales” (SERVIR, 2022, p. 1). Para garantizar la satisfacción plena de la ciudadanía, las servidoras y servidores públicos deben contar con las competencias para ejecutar las funciones encargadas y deben estar en permanente evaluación y participar de las acciones de capacitación, de acuerdo con las necesidades (SERVIR, 2022).

Se debe mencionar que en el Perú existen 15 regímenes laborales entre generales y especiales; por lo tanto, involucra diferentes derechos y deberes para los servidores públicos, lo que, además, implica un complejo manejo de personal en las diferentes entidades públicas, Asimismo, en la UGEL estudiada existe la carrera administrativa (D.L 276 de 1984), sin carrera con vínculo laboral de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) (D.L. 1057 de 2008 y modificado 2012) y la carrera especial de la Ley del profesorado y Magisterial (Ley 24029 de 1984, Ley 29062 de 2007) (SERVIR, 2022).

En la UGEL estudiada, el talento humano se selecciona en base a las normas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos; no obstante, se ha evidenciado que algunos servidores “carecen de conocimientos y habilidades pertinentes para estar en un puesto de trabajo determinado” (Solís & Ventura, 2019, p. 32). Por ende, la aplicación de la norma a la realidad se puede calificar como deficiente (Sánchez, 2020).

Existen colaboradores de diversas áreas de trabajo que no tienen los conocimientos necesarios en ofimática y manejo de tecnología para un desempeño eficiente. Asimismo, fue necesario mencionar que los servidores civiles con esta carencia, en su mayoría, son contratados con la carrera administrativa del Decreto Legislativo N.º 276, lo cual afecta la atención al usuario, aún más si se considera que las aptitudes de comunicación y desarrollo de inteligencia emocional no se evalúan al seleccionarse para los puestos. Se cuenta con servidores públicos que, pese a tener años de servicio y considerable experiencia en las funciones, se muestran renuentes a compartir sus conocimientos con los nuevos servidores. En este punto se debe mencionar que, en la UGEL estudiada a la fecha de la investigación,

no se brindaban incentivos económicos y capacitación, dado que recién se estaba implementando el subsistema de gestión de rendimiento con la finalidad de reconocer y promover los aportes del trabajo de las servidoras y los servidores civiles, mediante la evaluación de su desempeño para alcanzar los objetivos de la entidad; asimismo, la gestión de capacitación tuvo la finalidad de mejorar el desempeño de los servidores y servidoras de la entidad, a través del cierre de brechas o del desarrollo de conocimientos o habilidades. Los dos subsistemas mencionados a partir de diciembre de 2021 se implementaron en el Comité Institucional de Evaluación (CIE) de la UGEL estudiada; es decir que, para el cumplimiento de las metas propuestas, SERVIR aprobó la Directiva del Subsistema de Gestión del Rendimiento con el propósito de que todos los organismos e instituciones de carácter público contaran con un marco de leyes en el cual pudieran apoyarse para aplicar del subsistema, a fin de que los servidores civiles evidenciaran el aporte al cumplimiento de los objetivos y metas de su institución. Además de que existe un trato diferenciado entre el personal técnico, el personal profesional y los gerentes públicos de las diferentes áreas.

En ese orden de ideas, los servidores públicos de esta institución no se encuentran motivados para alcanzar sus objetivos personales ni laborales. En cuanto a esta realidad, estudios han mostrado que las experiencias de investigación y comunicación están en un nivel embrionario, así como la gestión del conocimiento se ubica en un estadio inicial; por otro lado, las políticas y estrategias de gestión del conocimiento se encuentran en un 13 % de desarrollo, la capacitación ha logrado un 18 % y la retención del conocimiento destaca con un 22 % de desarrollo (Gómez et al., 2017). Es de señalar que la compensación emocional es una forma de pago que, junto al salario, recompensa el rendimiento y las metas alcanzadas, y está enfocada en captar atención y lograr motivación, además de retener los talentos, lo cual es positivo para una institución de servicio público (Cordero et al., 2022). Actualmente, en aras de lograr eficiencia y estimulación de su capital humano y sus procesos, las organizaciones necesitan capacitación constante, con el fin de formar personal competente orientado a lograr desempeño y productividad (Bonilla, 2017).

Ahora bien, para el servidor civil de la UGEL estudiada, una condición deseada para el ejercicio de sus funciones es contar con un buen clima laboral, que le permita alcanzar altos niveles de motivación y satisfacción personal. De acuerdo con Chiavenato (2011), la ausencia de motivación se refleja en la calidad del trabajo que, igualmente, tiene la influencia

del cumplimiento de planes de capacitación para asumir diferentes cargos asignados, lo cual repercute de forma negativa en el desempeño dentro de una institución.

Se debe mencionar que, el panorama de incertidumbre mundial producto de la pandemia del COVID-19 expuso una serie de retos para el sector educación, el cual ya afrontaba una precariedad en la gestión administrativa, falta de infraestructura física y digital, ausencia de recursos pedagógicos suficientes, que, paradójicamente, a pesar de la pobreza en el contenido educativo, había mejorado en las evaluaciones del Programa de Evaluación Internacional de Alumnos - PISA, como lo señaló el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2022c). En el Perú, durante la pandemia, muchas actividades pudieron continuar mediante el uso de herramientas digitales y tecnológicas, como la impartición de clases de manera remota en todos los niveles educativos, lo que requería conectividad digital eficaz para llegar a las escuelas más lejanas.

Es importante mencionar que, en el 2018, antes de la emergencia sanitaria, la Encuesta Nacional de Docentes (ENDO) mostraba que “los maestros sufrían trastornos de ansiedad (15 %), depresión (9 %) y estrés (41 %)” (Miranda et al., 2021, p. 15). Posteriormente, en el 2020, los datos estadísticos mostraban que los niveles se agravaron respecto a la ansiedad (26 %), depresión (16 %) y estrés (58 %). Las funciones administrativas y el desempeño de los trabajadores de las UGEL están dirigidos a atender como público usuario a estos docentes, los cuales vieron afectado su bienestar y salud mental, debido a la sobrecarga de trabajo y al estrés laboral por la pandemia de la COVID-19 (Miranda et al., 2021).

En este contexto es que se hizo necesario replantear los procesos de las entidades encargadas de la gestión administrativa y de talento humano, al igual que las metodologías de enseñanza, las cuales debieron adaptarse a la educación a distancia. En esas condiciones, se hizo necesaria la convergencia de los procesos de gestión de talento humano de los servidores públicos con las necesidades particulares y culturales de los estudiantes, así como un dominio competitivo de las herramientas disponibles para el cuerpo docente, todo lo cual dependía de la gestión del talento humano de las UGEL del Ministerio de Educación del Perú. La gerencia educativa asumió funciones administrativas que incluyeron la gestión del personal a través de la tecnología, para alcanzar las metas de la institución pública (Flores et

al., 2022); en ese sentido, se considera necesario analizar la relación de dicha gestión con el desempeño laboral de los gestores administrativos durante el desafío de brindar atención de calidad a sus usuarios, en este caso los docentes e, indirectamente, beneficiar con ello a los estudiantes.

Con base en todo lo expuesto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué tan significativa es la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL? De tal modo, para responder este interrogante, se analizan ambas variables, para lo cual se revisa la literatura pertinente, con el propósito de exponer las teorías en torno al tema y los métodos de investigación utilizados para el estudio de esta problemática relevante en las ciencias administrativas. Por tanto, el objetivo general del presente estudio es analizar qué tan significativa es la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL estudiada.

En el Perú, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2011) definió una visión de desarrollo para el país, uno de cuyos ejes es la optimización de las oportunidades y el acceso a los servicios para la población; así como la salud y la seguridad, la educación es uno de los servicios esenciales en los que se debe enfocar la atención y los recursos, a fin de cumplir con la visión de desarrollo social. Consecuentemente, la mejora en la gestión de los servidores civiles en este sector coadyuvará al logro de esta visión para el país.

Así pues, la investigación plantea la aplicación de una encuesta como instrumento de recolección de datos, con el objetivo de analizar las dimensiones de la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores civiles de la UGEL. Para tal propósito, la tesis se compone de cinco capítulos.

El Capítulo I, PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO, describe la situación problemática central mediante la definición del problema, las hipótesis generales y específicas, el planteamiento de los objetivos y su justificación.

El Capítulo II, ANTECEDENTES DEL ESTUDIO, expone resultados de estudios análogos a la presente investigación, en contextos tanto nacionales como internacionales, lo que permite el contraste con los resultados obtenidos.

El capítulo III, MARCO TEÓRICO, presenta el fundamento teórico de las dos variables de estudio: la gestión del talento humano y el desempeño laboral, para validar sus dimensiones e indicadores.

El Capítulo IV, DISEÑO METODOLÓGICO, establece el diseño y el enfoque de investigación, la delimitación de población y el procedimiento de toma de muestras, al igual que la aplicación del instrumento de recolección de datos y su posterior análisis estadístico.

El Capítulo V, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, expone el análisis estadístico según la data obtenida; asimismo, se discuten los resultados sobre la base de lo especificado en el marco teórico y los objetivos del estudio.

Los apartados CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES se elaboran sobre los hallazgos y responden al análisis de la investigación, en contraste con el planteamiento de las hipótesis. Por último, las REFERENCIAS y los ANEXOS listan las fuentes utilizadas para sustentar el contenido del estudio, las matrices de operacionalización y consistencia de variables, el instrumento utilizado y los documentos de su validación.

## 2 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

La gestión de personas cumple un rol vital en las estrategias para alcanzar las metas organizacionales, Commons (2018) mencionó que esta función se relaciona con un conjunto complejo de factores, tales como las necesidades, aspiraciones y competencias humanas, además de las características de las propias organizaciones. Es en ese sentido que, durante los últimos años, las áreas de gestión del talento humano y sus funciones dentro de las organizaciones han cobrado gran importancia. El papel que desempeñan los procesos de la gestión del talento humano actualmente va más allá de los procesos de reclutamiento o planillas, dado que abarca procesos como el desarrollo del colaborador y el despliegue de estrategias para fomentar la motivación en el personal.

El enfoque de la gestión del talento humano evolucionó para prestar atención a factores sociológicos y psicológicos, con el propósito de influir positivamente en el rendimiento laboral. Hoy en día, el surgimiento de ecosistemas digitales en donde los consumidores y usuarios de servicios comparten información con miles de personas de inmediato, las exigencias por experiencias satisfactorias son mayores y esto demanda que los colaboradores de una organización creen valor de manera eficaz para sus clientes. Por tanto, surge la necesidad de que los gestores del talento humano de una organización contribuyan efectivamente en la construcción de un óptimo clima laboral, en donde los colaboradores sean el núcleo del modelo de negocio y reflejen su bienestar en el desempeño de sus labores, a fin de construir valor para los usuarios (Commons, 2018).

En relación con la entidad sujeto de estudio, la UGEL de Lima Metropolitana estudiada se encarga de garantizar una adecuada prestación del servicio educativo, al atender las necesidades de las instituciones educativas, en el ámbito de su jurisdicción y el marco de las normativas vigentes determinadas por el MINEDU; de igual forma, debe crear ambientes adecuados que aseguren calidad, equidad y pertinencia de la prestación de servicio educativo. Selecciona a su personal según la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 330-2017-SERVIR-PE, que establece la modificación de la Resolución N.º 061-2010-SERVIR/PE, y dependiendo a la normativa que corresponda según el régimen laboral al que pertenezca cada servidor/a.

Al respecto, los requisitos mínimos a considerar por las entidades públicas en el proceso de selección de personal son: evaluación curricular, evaluación de conocimientos o habilidades técnicas y entrevista; procedimientos que deben cumplir estrictamente lo establecido en la ley, de modo que los nuevos trabajadores cumplan con los perfiles solicitados, que se certifique su idoneidad con evaluaciones pertinentes que midan aptitudes y actitudes orientadas al servicio público, con equilibrio e inteligencia emocional (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2017). Sin embargo, la aplicación de estas normas no se cumple, puesto que la comisión evaluadora, encargada del reclutamiento, solo concentra su atención en el cumplimiento de los requisitos mínimos del perfil del puesto convocado, tales como formación académica, grados académicos, cursos o especializaciones y experiencia. De esta manera, se dejan de lado competencias como la orientación de servicio al ciudadano, la capacidad de análisis y comunicación efectiva, los valores, etc., lo que resulta en una selección de personal sin vocación de servicio. A esto se suma la falta de capacitación durante la realización de las labores, lo que ocasiona insatisfacción y un desempeño laboral que no cumple con las expectativas de los usuarios.

Si bien la entrevista es un intercambio de palabras personales que permite que exista una conexión o no del candidato entrevistado con el contexto organizacional, esta puede suponer una técnica de elección al candidato sobrevalorado, tomando en cuente que sus resultados son subjetivos, lo cual puede sugestionar al entrevistador para que elija “solo por la buena apariencia y la impresión que obtiene el entrevistador sin considerar los resultados obtenidos de las pruebas psicológicas” (Bravo & Delgado, 2022, p. 53). Asimismo, es necesario considerar todos los aspectos relacionados no solo con la entrevista, sino también las pruebas psicológicas que se deben aplicar a los aspirantes para conocer su temperamento, su capacidad intelectual, sus experiencias, su actitud y poder predecir cómo será su comportamiento dentro del ambiente laboral (Bravo & Delgado, 2022).

De tal manera, estar satisfecho con el trabajo depende de la adecuada gestión del talento humano, la cual debe enfocarse en las experiencias y emociones que los colaboradores que tienen con las responsabilidades y roles (Pedraza, 2019). Cabe resaltar que una adecuada selección de personal depende de un óptimo diseño de los perfiles laborales de los cargos, de modo que los colaboradores seleccionados se sientan satisfechos con su labor, lo cual sería el reflejo de una buena gestión del talento con generación de valor.

## 2.1 Formulación del problema

El MINEDU, en su Plan Multianual para la Implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento 2019-2021, impulsó y buscó promover una gestión orientada a la eficiencia en la gestión de sus procesos; dicho plan fue aprobado mediante la Resolución de Secretaría General N.º 069-2019-MINEDU del 26 de abril de 2019, la cual orientó la formulación de las metas de desempeño y los planes de intervención, de acuerdo con los ejes de la gestión institucional, con los objetivos del Plan Estratégico Institucional del 2019-2023 (MINEDU, 2021).

En este contexto, se genera la necesidad de conocer la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL estudiada. Así, es preciso señalar que la herramienta denominada Gestión del Rendimiento tiene la finalidad de contribuir a que los servidores civiles aporten el máximo de su rendimiento, con la promoción de servicios de calidad que influyan de manera constructiva y disruptiva en la prestación de los servicios educativos, al generar oportunidades para que todos los estudiantes, quienes son el objetivo de las políticas educativas, alcancen a desarrollar sus potencialidades (SERVIR, 2022). La UGEL como organismo autónomo se encarga de “difundir, orientar y supervisar la aplicación de las políticas y normatividad educativa nacional o regional en materia de gestión institucional, pero también se encargan de evaluar los resultados de las instituciones y programas bajo su ámbito” (Gestión, 2021, párr. 1).

Entre las áreas de soporte a las funciones de la UGEL estudiada, se encontró la gestión del talento humano y la optimización de sus procesos orientados al desarrollo de alto desempeño laboral para cumplir con los objetivos institucionales; para ello, fue importante que el personal contara con el conocimiento académico, la experiencia y las competencias propias para el manejo de grupo orientado a la gestión pública en tres componentes esenciales involucrados: la técnica, el control administrativo y las relaciones humanas (Rivas, 2020), teniendo en cuenta el conocimiento de la relación existente entre las variables, puesto que así se soporta la toma de decisiones orientadas a la mejora de sus procesos.

### **2.1.1 Pregunta general**

¿Qué tan significativa es la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL de Lima Metropolitana?

### **2.1.2 Preguntas específicas**

- ¿Qué tan significativa es la relación entre el proceso de admisión de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL de Lima Metropolitana?
- ¿Qué tan significativa es la relación entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL de Lima Metropolitana?
- ¿Qué tan significativa es la relación entre la compensación del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL de Lima Metropolitana?

## **2.2 Hipótesis de la investigación**

### **2.2.1 Hipótesis general**

La gestión del talento humano tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL de Lima Metropolitana.

### **2.2.2 Hipótesis específicas**

- El proceso de admisión de personal tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL de Lima Metropolitana.
- El desarrollo del personal tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL de Lima Metropolitana.
- La compensación del personal tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL de Lima Metropolitana.

## **2.3 Objetivos de la investigación**

### **2.3.1 Objetivo general**

Analizar qué tan significativa es la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL en estudio, 2021.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar qué tan significativa es la relación entre el proceso de admisión de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL, Lima-2021.
- Analizar qué tan significativa es la relación entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL, Lima-2021.
- Analizar qué tan significativa es la relación entre la compensación del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL, Lima-2021.

## **2.4 Justificación del estudio**

El planteamiento del problema de investigación se justifica por las circunstancias particulares de la entidad estudiada, como se indicó en la Introducción, así como por el hecho de que el MINEDU enfoca sus estrategias de mejora del desempeño laboral en los planes de capacitación, mientras que descuida las otras variables estudiadas en este trabajo (MINEDU, 2021).

La justificación y la importancia de la investigación está enmarcada en la ley donde se señala que la educación cumple un rol dual en la sociedad, relacionado con el desarrollo integral de cada individuo orientado a que alcance su realización y la formación de ciudadanos comprometidos en el desarrollo integral y sostenible del país (Congreso de la República del Perú, 2003, Ley General de Educación 28044, artículo 9). Con base en la Resolución Ministerial RM-118-2022-MINEDU y en el marco de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, la cual se tomó como base para el diseño del Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2016-2026 del Sector Educación (MINEDU, 2022a), fue necesario investigar y analizar los cuatro componentes del modelo conceptual del sector, que fueron calidad docente, aprendizajes, gestión sectorial e infraestructura.

Con base en estos, precisamente, la presente investigación brindó su aporte en la gestión sectorial, mediante el estudio de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una UGEL de Lima Metropolitana; de este se obtuvo información relevante para mejorar los propios procesos dentro del contexto normativo orientado a alcanzar la visión del MINEDU, con la que se busca que los peruanos accedan a una educación que les facilite desarrollar su potencial para convertirse en “ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida” (Universidad Nacional de Ucayali, 2019, p. 1), en la sociedad, lo que genera un valor para el desarrollo de sus comunidades y del país.

Para el cumplimiento del Plan Operativo Institucional (POI) Multianual 2023-2025, aprobado por Resolución Ministerial N.º 301-2022-MINEDU (MINEDU, 2022b), surgió la necesidad de contar con una investigación sobre la relación que existe entre la gestión del talento y el desempeño de los servidores, como parte de sus estrategias orientadas a lograr una gestión más moderna y descentralizada que se caracterice por su transparencia y responda a las necesidades de innovación e inclusión que hoy demanda la sociedad actual. Esta gestión deberá estar centrada en la comunidad, tener su enfoque puesto en el territorio y orientarse a los resultados esperados. Con la formulación de este plan el MINEDU promovió dentro de sus dependencias el desempeño de las labores de la función pública de forma diligente y ética para así alcanzar altos desempeños en la entidad. Y en adición, como guía de la gestión institucional, formuló y compartió una serie de objetivos como el citado a continuación, con sus respectivos ejes de acción, los cuales se vinculan con la gestión del talento y su desempeño.

Al respecto, el objetivo estratégico 6, relacionado con la transformación de la gestión, plantea la modernización institucional y el financiamiento del sistema educativo como parte de las acciones a realizar en el eje de gestión 5, sobre la transversal de gestión. Allí se destacan ciertas estrategias que tienen como prioridad los planteos efectivos para mejorar el desempeño de los funcionarios que están vinculados a las dependencias del MINEDU.

Por otro lado, la relevancia de este estudio reside en la impostergable necesidad de promover procesos de reforma y modernización para gestionar el talento disponible en el

servicio civil de las entidades estatales, con estrategias que logren activar, poner en valor y desarrollar las competencias necesarias para una óptima satisfacción de la población a servir, tal como lo expresó el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2018). Los Estados miembros de esta entidad reconocieron de manera explícita que para el logro de una mejor administración pública que apueste a crear bases sólidas para la confianza social en las instituciones del Estado se requiere, inexorablemente, de la profesionalización y una mayor capacitación de los funcionarios (Rincón & Vignolo, 2020) en materia de adquisición de competencias, orientación al logro, vocación de servicio, eficacia en el puesto, responsabilidad, honestidad e interiorización de los principios y valores de la democracia.

#### **2.4.1 Justificación teórica**

En la presente investigación se podrá conocer qué tan significativa es la relación entre las variables para la entidad estudiada, al plantear los hallazgos del análisis estadístico de datos reales para sugerir ideas, comprobar hipótesis, plantear conclusiones y recomendaciones (Hernández et al., 2014), para futuras investigaciones en materia de gerencia educativa, término que se refiere al proceso a través del cual se orienta la función docente y la gestión administrativa de las instituciones educativas, de cara al logro del objetivo de ofrecer un servicio de calidad.

Igualmente, la gerencia educativa gestiona las dimensiones que se analizan en la presente investigación, al abordar la normatividad, los procesos, los procedimientos, las políticas y demás aspectos relacionados con la gestión de personas, con el propósito de lograr un alto desempeño de los servidores, en beneficio de los usuarios finales. A partir de ello, se desprende que la eficiencia y la experiencia no son suficientes para optimizar el desempeño, por lo que es necesario analizar la relación entre la gestión del talento humano con el desempeño, para determinar cómo generar la participación activa de los colaboradores en el logro de objetivos institucionales, además de fomentar “mayores niveles de integración e identidad en las acciones emprendidas rumbo al cumplimiento de las metas y los objetivos de la organización, en pos de alcanzar altos niveles de calidad, desempeño y compromiso con los usuarios” (Flores et al., 2022, p. 32).

### **2.4.2 Justificación práctica**

La presente investigación se justifica porque sus resultados pueden aportar información para la solución de problemas existentes en la realidad social (Hernández et al., 2014), como los servicios conexos a la prestación de la educación pública. El foco del estudio es la administración pública, específicamente la gestión del talento humano de una institución de servicios públicos que tiene la necesidad de satisfacer a sus usuarios. En el contexto de la modernización del Estado y del compromiso de materializar una educación gratuita de calidad y con acceso pleno en el Perú, el 6 de junio de 2013, el MINEDU firmó el Convenio Marco de Cooperación Institucional con la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, institución rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), con el objetivo de plantear la estrategia que debe mejorar el desempeño de los servidores civiles públicos del sector. Así, el Decreto Legislativo N.º 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, establece que la entidad comprende siete subsistemas: la organización del trabajo y su distribución, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación, la gestión del desarrollo y la capacitación, la gestión de las relaciones humanas y la resolución de controversias (Presidencia de la República del Perú, 2021).

Tal estructura tiene como propósito ordenar por procesos la gestión del talento humano para cumplir las metas de rendimiento, productividad y alto desempeño laboral de los colaboradores. De esa forma, la presente investigación se justifica por la información que pueda brindar para afinar el enfoque de la gestión del personal.

### **2.4.3 Justificación metodológica**

Los resultados de la presente investigación pueden permitir el contraste con los resultados de investigaciones previas, a través del uso del instrumento propuesto para recolectar y analizar datos que contribuyan a la definición de la relación entre las variables, y sugerir cómo estudiar más a detalle la población específica de este caso (Hernández et al., 2014). Además, la validación del instrumento por expertos se refiere al grado en que mide, de manera real, las variables de interés, en concordancia con investigaciones previas sobre el

tema, para aplicarse al estudio y determinar, mediante métodos estadísticos, las relaciones existentes entre las variables.

Finalmente, otras investigaciones publicadas en diversas revistas evaluadas por pares y por instituciones de educación superior sustentaron la validez de las percepciones como información relevante para la medición del desempeño del talento humano (Pedraza, 2019).

### **3 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

En este capítulo, se realiza una revisión de antecedentes nacionales e internacionales relevantes, los cuales ayudan a establecer el estado de la cuestión de la presente investigación. Para empezar, las áreas a cargo de la gestión del talento humano cuentan con las facultades para presentar alternativas, liderar y monitorear el manejo del personal dentro de su jurisdicción y en las áreas de sus competencias, en los regímenes laborales o contractuales, en consonancia con las normativas aplicables (MINEDU, 2022d), al administrar planillas de pagos, sistemas de remuneración y pensiones; mantiene los expedientes, además de gestionar las escalas laborales; lidera el desarrollo de competencias del personal; aplica las evaluaciones pertinentes para el ingreso; mide los desempeños, los ascensos, el ingreso a la Carrera Pública Magisterial; contrata, sanciona, desvincula trabajadores, de acuerdo con las normas vigentes.

Ahora bien, el conjunto de funciones descritas busca el empoderamiento de los docentes y empleados administrativos para alcanzar el objetivo de mejorar la educación, lo que demanda un buen desempeño de las UGEL. En lo concerniente a la realidad nacional, Ruiz et al. (2022) indicaron que las instituciones educativas privadas cuentan con mejor liderazgo, en comparación con las públicas, las cuales tienen, entre otras características, mayores dificultades de acceso a tecnología, conectividad y digitalización, lo que pone mayor énfasis en la necesidad de mejorar la gestión del talento humano en el Estado, para cerrar la brecha con respecto a las instituciones privadas, al fomentar el liderazgo de los docentes y empleados administrativos en la formación de los estudiantes.

#### **3.1 Antecedentes nacionales**

En su estudio, Cueva y Lorenzo (2019) plantearon el objetivo de proponer un modelo de gestión de talento humano y desempeño de los colaboradores de la pyme Talleres Reunidos EIRL. Dicho estudio fue de tipo descriptivo y propositivo, con un enfoque cuantitativo, en el cual se realizaron entrevistas semiestructuradas y se aplicaron cuestionarios de 40 ítems a los directivos de primera línea y colaboradores de la empresa, cuyos datos se procesaron con la prueba de Spearman y a través del programa estadístico SPSS. Como conclusión, se propuso:

(...) un modelo de gestión de talento humano basado en dos modelos teóricos revisados en la literatura, (...) con lo que se busca ofrecer una alternativa de mejora, apoyada en la propuesta de valor de la empresa, de acuerdo con su nivel de desarrollo en el mercado (Cueva & Lorenzo, 2019, p. 10).

Aunque las variables analizadas son distintas a las de la presente investigación, el modelo de gestión propuesto, con base en los modelos de Ulrich (2006) y Chiavenato (2011), pueden servir como insumo para una propuesta útil para la UGEL de Lima Metropolitana.

Por su parte, Gómez et al. (2017) evaluaron la interrelación que existe entre las “prácticas de gestión del conocimiento, que se dan en las UGEL de Lima Metropolitana, y los resultados del diagnóstico de conocimientos que realiza la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) a los especialistas” (p. 21) y servidores de dichas UGEL cada año. En esta investigación se abordó la importancia de la gestión de cada UGEL como el ente gestor de la calidad educativa, en conformidad con las normas del MINEDU, y su influencia en el desempeño de la dirección ejecutiva, administrativa y docente de cada institución educativa de su jurisdicción. La gestión del conocimiento se soporta en procesos que tienen como fin alcanzar capacidad para mejorar el desempeño y la calidad de su servicio, a partir del aprendizaje organizacional. El estudio identificó las prácticas de gestión del conocimiento utilizadas en las UGEL de Lima Metropolitana y analizó los resultados, para describir la influencia de tales prácticas; todo esto por medio de una evaluación ejecutada bajo los parámetros de la SERVIR.

Entre tanto, Medina et al. (2020) aportan a la investigación con su análisis sobre la manera como influyen las buenas prácticas del área de Recursos Humanos del Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES) en la toma de decisiones de sus colaboradores encargados de la operación y planificación dentro del comité. El trabajo se desarrolló bajo una metodología cuantitativa de tipo descriptivo con un diseño correlacional, con el cual se analizaron las variables: formación, sentido de pertenencia, desarrollo personal, relación entre colaborador y supervisores, compromiso, salario fijo, identificación con los valores de la organización, *feedback*, promoción interna, flexibilidad, autonomía, incentivo monetario y no monetario, integración organizacional, participación. Se concluyó que la gestión del área presenta vacíos funcionales que no le permiten retener el

talento, puesto que el personal se encuentra en un proceso de consolidación y aprendizaje en sus funciones como parte de la institución. Asimismo, se observó que existen planes para que en el corto plazo se puedan adecuar los procesos a la marcha de la organización, y se pueda alcanzar los indicadores de retención de personal planteados.

El estudio de Jara et al. (2018) tuvo como objetivo “determinar la influencia de la gestión del talento humano para mejorar la gestión pública y el desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud de Perú en 2018” (p. 5). El método fue hipotético deductivo, con un diseño no experimental, transversal; la población de análisis estuvo constituida por colaboradores de las oficinas centrales de dicho ministerio, y el muestreo fue no probabilístico. Para la validación de los instrumentos, se tomó en consideración la validez de contenido y de constructo, a través de la opinión de expertos; se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento fue el cuestionario, con aplicación de interrogantes de tipo Escala de Likert. Como resultado, se afirmó que ante un “coeficiente R2 de Nagelkerke de 44,4 % y 28,4 %, la gestión del talento humano es adecuada, e influye en la mejora de la gestión pública y el desempeño laboral de los colaboradores” (Jara et al., 2018, p. 22) de la institución analizada.

### **3.2 Antecedentes internacionales**

En primer lugar, Madero y Barboza (2016), en su investigación, analizaron la relación de la alineación a las estrategias, la cultura de la organización, la innovación y flexibilidad laboral con el desempeño laboral, al estudiar las percepciones de los colaboradores. Se realizó un análisis cuantitativo con una muestra de 98 trabajadores de empresas con más de 500 empleados. Se definió el desempeño en cinco dimensiones: iniciativa con creatividad, objetivos logrados, satisfacción laboral, velocidad de evolución del colaborador y eficiencia en el manejo de recursos. Así, se concluyó que la alineación con las estrategias y la cultura de la organización están relacionadas con el desarrollo y la mejora en el desempeño; se determinó que la innovación y flexibilidad laboral no se relacionan en igual magnitud. Tales resultados tienen una dependencia con respecto al concepto de desempeño que se utilice, pues las organizaciones adoptan diferentes métricas para evaluar dicha variable.

Asimismo, la investigación de Medina y Castañeda (2010) tuvo como objetivo principal identificar el perfil idóneo para ocupar los puestos responsables de la gestión del

talento humano, orientada a lograr un desempeño laboral eficaz de los colaboradores de empresas industriales en Cali, Colombia. El tipo de investigación fue cualitativo, con carácter interactivo y reflexivo; la muestra estuvo conformada por 14 colaboradores, de los cuales la mitad eran parte de la oficina de gestión del talento, mientras que la otra mitad eran directivos, con quienes se tuvo entrevistas a profundidad. Según los hallazgos, se pudo determinar que el conocimiento pleno del negocio era una característica para ser competente, cuyos resultados fueron concordantes con los de Brockbank y Ulrich (2006). Así, se infiere la relación de las variables capacitación y actitud positiva hacia la función, como relevantes para adquirir conocimiento que contribuya a un buen desempeño.

Por su parte, Cuesta et al. (2018) llevaron a cabo un estudio cuyo fin fue analizar cómo se asocian las metas de desempeño laboral y la gestión del recurso humano. El método empleado para ello fue el análisis documental, partiendo de la literatura científica actual sobre el tema y tesis doctorales resultantes de la investigación sobre esas organizaciones. Se concluyó que el impacto fundamental de los beneficios económicos y sociales que obtuvieron los trabajadores de dichas empresas sí se relacionan con el propio proceso de formación de recursos humanos de alta calificación, en especial si se enfoca en los niveles de supervisión y directivos con experiencia en gestión empresarial.

Por otro lado, Tejedo y Ferraz (2017) se enfocaron en la gestión del talento humano, a través del análisis de la información de las memorias de responsabilidad social de empresas españolas que pertenecen al IBEX 35 (las 35 empresas con más liquidez de la Bolsa de Madrid), con énfasis en los factores que hacen posible lograr un óptimo desempeño del personal. Para ello, se consideraron las empresas que suministraron más información, y uno de los hallazgos fue que las compañías con mayor diversidad de género y más actividad en los directorios tendían a proporcionar más información referente al talento humano. Para los autores, los colaboradores conforman un activo en el que se debe invertir para obtener como retorno la generación de valor; por ende, concluyeron que el manejo de más información relativa al capital humano en manos de los trabajadores es favorable y significativo para generar climas beneficiosos de satisfacción laboral.

De igual modo, el estudio abordado por Cejas (2017) determinó la incidencia que tiene el manejo del talento humano en las estrategias para formar competencias y para el

desempeño laboral. El método empleado fue la revisión bibliográfica, con base en registros y compilaciones en torno al tema. Los resultados de esta investigación establecieron que, en la actualidad, la administración del talento humano, como soporte organizacional, cumple el rol generador y formador de competencias para el desempeño laboral.

Igualmente, Armijos et al. (2019) analizaron la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales y el desempeño laboral. La investigación se abordó mediante un estudio descriptivo de revisión de la literatura sobre el estado de la cuestión. De esa manera, se determinó la importancia del área de gestión del talento, uno de los pilares de la organización para definirse y consolidarse en el mercado. El alcance del trabajo incluyó los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, compensación, bienestar social, salud ocupacional, aseguramiento de áreas de trabajo y facilidades informáticas para el control de nóminas. Una de las conclusiones fue que generar indicadores para cada proceso es de suma importancia para fortalecer la función de gestión del talento.

En tanto, Guartán et al. (2019) examinaron la flexibilidad productiva mediante una investigación descriptiva de corte transversal, a fin de desterrar paradigmas respecto a la evaluación del desempeño laboral, puesto que señalaron que, normalmente y por mucho tiempo, se ha considerado para su estimación el cumplimiento de metas. Por consiguiente, se proponen construir y aplicar una herramienta gerencial que mejore la gestión de los recursos humanos en las empresas del cantón Machala, Ecuador. La investigación concluyó que la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores mejora si la herramienta gerencial que utiliza la organización considera cuatro factores que permiten evaluar dicha variable: un factor de imagen y protocolo (seis ítems), factor de comportamiento, factor colectivo y factor de productividad.

De igual manera, el estudio realizado por Reyes et al. (2018) analizó la relación entre el desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. El método de investigación empleado fue exploratorio, descriptivo, inductivo y deductivo, los cuales permitieron recopilar información de la empresa Revista Vistazo, así como determinar los factores que contribuyen a la problemática comunicativa, la inadecuada administración, la insatisfacción de los clientes, entre otros. Asimismo, se basó en la técnica de encuesta y entrevista, para analizar las causas y consecuencias que haya generado el problema. En tal

sentido, se resolvió que hay un limitado nivel de liderazgo de la autoridad, ausencia de estrategias de motivación, comunicación que tiene una dirección desde los altos cargos hacia los trabajadores con menos rango, así como un trabajo en equipo que debería fortalecerse. Finalmente, se concluyó que la gestión administrativa sí incide en el desempeño laboral del personal de la empresa Revista Vistazo, por lo que se estableció una propuesta con estrategias que mejoran la gestión empresarial y rendimiento laboral.

En su estudio, Gutiérrez et al. (2020) propusieron un diseño para analizar la relación existente entre la aplicación de políticas de beneficios trabajo-vida y la satisfacción laboral, en contraparte a la relación trabajo-familia; temas de amplia discusión por su efectividad y retorno obtenido durante su aplicación en la gestión de recursos humanos. Dicho modelo conceptual fue apoyado con la demostración favorable de que la mejora de la satisfacción laboral en el trabajo se da también por la mediación y la aplicación de la responsabilidad familiar corporativa.

Para terminar, Ulloa (2019) analizó la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía, Ecuador. Los resultados de la aplicación de una encuesta realizada en la ciudad de Echeandía reflejaron entre los problemas que impactan de manera negativa el cumplimiento de las labores y el desempeño de los funcionarios la falta de capacitación, el ausentismo, la falta de motivación, la insuficiente infraestructura institucional y el escaso equipo institucional o de oficina. Con base en las cuestiones planteadas, se formuló un plan de formación sobre cómo mejorar el desempeño del talento humano como solución o sugerencia del proyecto, en función de las cuestiones relacionadas con la capacitación y el entrenamiento en habilidades de liderazgo y su relevancia para la aplicar los principios del *coaching* en las instalaciones comunitarias.

## 4 MARCO TEÓRICO

En este apartado, se explican conceptos relacionados con la problemática analizada en el presente trabajo.

### 4.1 Gestión del talento humano

Para Espinoza (2018) la gestión del talento humano es el conjunto de acciones articuladas con las que se busca orientar el desempeño de los colaboradores hacia la generación de valor, mediante la motivación de sus habilidades y talentos, a través del aprovechamiento de sus conocimientos y experiencias en favor de la institución u organización, y con el aporte, de manera integrada, para el logro de los objetivos, los cuales permiten el mejor funcionamiento de todas las actividades.

Según Cejas (2017), la gestión de talento incide directamente en el fortalecimiento de las competencias laborales, como un factor estratégico para las organizaciones e instituciones. Igualmente, De la Calle-Durán et al. (2020) estableció que la gestión del talento converge en cuatro procesos: captación, ingreso, capacitación y continuidad del talento. Cada una de los cuales se enfoca de una manera diferente, y se analiza el aporte de cada una en función de los objetivos obtenidos.

Lo señalado anteriormente significa que la gestión del talento subyace en un acertado análisis de los perfiles laborales acordes con los puestos, roles y responsabilidades, los cuales deben ser clave para la organización. De este modo, una adecuada gestión del talento es importante para lograr un clima laboral óptimo, así como alto desempeño y satisfacción laboral.

De acuerdo con Armijos et al. (2019), la gestión de recursos humanos es una política con función dinámica y transformación continua. Se relaciona con el desarrollo, la flexibilidad y el cambio del sistema de trabajo; su ciclo de actividades es de largo plazo y su dirección es estratégica. Asimismo, explican que la dirección y la gestión del capital humano consiste en planificar, organizar, coordinar, desarrollar y controlar el desempeño efectivo de los empleados de la empresa, utilizando tecnologías que permitan a los empleados interactuar y cooperar para lograr metas personales relacionadas directa o indirectamente con el trabajo.

Todas estas perspectivas desarrollan el significado de la gestión del talento humano, para enmarcar las actividades a realizar en la presente investigación.

En la actualidad, las empresas exitosas valoran, en gran medida, la innovación, que es uno de sus principales activos. La innovación es un intangible que sirve como unidad de medida del éxito para una organización, que otorga ventajas competitivas a la hora de proponer productos y servicios competitivos. Por tanto, contar con talento humano orientado a la innovación es importante para potenciar los resultados y obtener un alto desempeño (Loli & Tobaru, 2015). Dicho de otro modo, el talento humano genera valor, el cual se basa en la capacidad de innovación.

La óptima gestión del talento humano también puede entenderse como la ejecución de acciones para fomentar que el personal esté alineado con las metas de la organización. Una gestión adecuada es fundamental para un entorno de trabajo armonioso, el cual, de acuerdo con Armijos et al. (2019), depende de incentivar una actitud positiva hacia el trabajo. Las personas son un elemento prioritario en toda institución, por lo que se debe articular la gestión de personas con las metas institucionales (Flores, 2019).

Para Ávila et al. (2022), la tecnología y el talento para la innovación son fuentes de competitividad y oportunidades de desarrollo para una organización. Asimismo, afectan las modalidades en que se ejecuta la actividad productiva, la gestión de la productividad y la manera en que se enfoca la dirección del talento humano. Además, la aparición de nuevas facilidades tecnológicas implica nuevas áreas de optimización de procesos laborales, como el reclutamiento, la formación y el desarrollo de los colaboradores.

Respecto a la gestión del talento humano y la satisfacción laboral durante la pandemia por la COVID-19, Guiñez (2021) señaló que los factores que mayormente causaron insatisfacción a los trabajadores fueron el tiempo y la carga laboral que les demanda el desempeño de sus funciones en periodos de crisis sanitaria, aislamiento y trabajo remoto. La mayor carga de trabajo produjo mucha insatisfacción, debido a que, en la modalidad de teletrabajo, se tiene la percepción de estar todo el tiempo disponible laboralmente.

## **4.2 Funciones de la gestión del talento humano**

Sobre este punto, Ulrich (1996, como se citó en Machaca, 2017) clasificó las funciones del talento humano como coordinación de personas y estrategias comerciales, rediseño de procesos organizacionales, escucha, respuesta a las opiniones de los empleados y gestión de cambios. Las actividades involucradas son planificar, adquirir, mantener y desarrollar el talento humano necesario para llevar a cabo los planes de la organización y hacer que la empresa sea competitiva en el largo plazo (Ulloa, 2019).

Es de mencionar que los procesos de selección abarcan el reclutamiento y la evaluación de experiencia y conocimientos de los candidatos, de entre los cuales se debe seleccionar a las personas idóneas para ocupar los puestos requeridos por las diversas áreas de la organización. El acceso a nuevas tecnologías y el manejo de datos facilita la gestión de selección y evaluación de candidatos, lo que hace más eficiente el proceso. Actualmente, los procesos de selección de personal pueden apoyarse en las redes sociales para afianzar la imagen de la organización, con el fin de atraer a los mejores candidatos (Rodríguez et al., 2021).

Cabe destacar que se debe tener buenas políticas institucionales que respalden al talento humano (Rivero & Dabos, 2017), de modo que la gestión sea responsable de supervisar el liderazgo y la cultura de la empresa. También, es necesario fomentar el cumplimiento de las leyes laborales, con la supervisión periódica de la salud, la seguridad y la protección de los trabajadores.

## **4.3 Importancia de la gestión del talento humano**

En este ámbito, Chiavenato (2011) manifestó que lo fundamental de la gestión del talento radica en la atención continua a las oportunidades de mejora en el aporte productivo de los empleados a la organización, de manera que rindan cuentas a los empleadores desde una perspectiva estratégica, ética y social. Entonces, el desafío para las organizaciones es convertir a los empleados en un medio más eficaz para lograr el óptimo desempeño.

#### **4.4 Desempeño laboral**

El desempeño laboral es el rendimiento que muestran los empleados cuando ejercen sus roles, responsabilidades y tareas requeridas por sus funciones en un ambiente de trabajo específico. Con el desempeño laboral, los individuos demuestran las habilidades requeridas y las integran en sistemas, conocimientos, habilidades, experiencia, sentimientos, actitudes, motivaciones, características y valores personales, con lo cual contribuyen a la realización de los resultados esperados. El término desempeño laboral se refiere al trabajo que realmente hace un empleado, no solo a lo que sabe hacer.

Por lo tanto, las actitudes y otros aspectos como la eficiencia, la calidad y la productividad son de gran importancia, porque permiten realizar las actividades laborales designadas dentro de un determinado período; asimismo, comprende el respeto por las reglas, como el correcto uso de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, y el ejercicio de determinadas cualidades personales exigidas por el perfil de los cargos (Reyes et al., 2018). El rendimiento de los colaboradores depende, igualmente, de los resultados basados en el comportamiento y la motivación, lo que significa que cuanto mayor sea la motivación, mejor será el desempeño laboral y mayor la productividad. Los empleados comprenden sus roles o responsabilidades, determinan los procedimientos y las pautas que se deben seguir, así como las metas que se deben alcanzar, al ser fundamentales para el buen desempeño laboral.

#### **4.5 La evaluación del desempeño**

Es un proceso de revisión, ya sea una evaluación individual o una evaluación grupal. Este proceso incluye determinar el nivel de desempeño de los empleados en las actividades diarias, lo que proporciona información necesaria para analizar la productividad; la evaluación es un medio para identificar el desempeño. Es necesario diferenciar las evaluaciones de desempeño, a partir del análisis del aporte de cada puesto de trabajo en la organización, y con base en ello se demuestra la manera en que se relacionan los resultados con el nivel de desempeño laboral (Guartán et al., 2019).

Resulta importante evaluar los resultados de las habilidades de los trabajadores y su impacto en el logro de las metas y estrategias organizacionales. La evaluación del desempeño

laboral es un proceso que busca medir y contrastar los objetivos y la productividad alcanzados por el personal en términos de eficiencia, efectividad y calidad, orientados a lograr competitividad sostenible (Leyva, 2016). En ese orden de ideas, la evaluación del desempeño no solo implica evaluar y criticar el desempeño de los empleados, sino que también se debe mirar hacia el futuro, es decir, qué pueden hacer los empleados para desarrollar su potencial en la organización. Los evaluadores deben informar sobre la evaluación de su personal calificado y ayudarlos a lograr un desempeño sobresaliente en el futuro (Guartán et al., 2019).

Es preciso que todas las organizaciones lleven a cabo la implementación de programas de evaluación periódica a los servidores, de entrenamiento y capacitación, a fin de fortalecer los conocimientos y las prácticas laborales, de ahí que es necesario crear políticas de incentivos o reconocimientos motivacionales orientados a mejorar las relaciones interpersonales, comunicación eficaz y, por ende, la satisfacción de los colaboradores, lo que conduce a mejorar el desempeño laboral (Lluncor et al., 2021).

Para enfocarse en lo señalado, se debe considerar que los responsables deben evaluar los procesos de reclutamiento y la selección de personal, con fundamento en las competencias requeridas por cada puesto (Ulloa, 2019). Un buen desempeño laboral es lo que toda entidad busca, lo cual es posible si, además de un adecuado proceso de selección de personal, se encamina al trabajador mediante el modelado de sus conocimientos, habilidades y actitudes, los cuales deben integrarse a su respectivo cargo laboral.

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

Sobre esto, Rodríguez (2016, como se citó en Reyes et al., 2018) planteó una lista de factores que influyen en el desempeño laboral:

- Motivación
- Adecuación / ambiente de trabajo
- Establecer metas
- Reconocer el trabajo realizado
- Participación de los empleados
- Educación y formación.

Igualmente, contar con un buen clima laboral influye en la interacción entre compañeros de trabajo, lo que motiva a los servidores públicos a ser responsables con la organización, y esto resulta en un alto desempeño laboral; el ambiente laboral impacta en la motivación de los trabajadores y esta debe direccionarse a alcanzar el desempeño esperado. El estudio del clima laboral y su influencia en el desarrollo de las aptitudes y actitudes orientadas a la satisfacción laboral también es importante para cumplir los objetivos de la organización (Vera & Suárez, 2018). El talento humano es una suma de conocimientos técnicos, experiencias, satisfacción, esfuerzo y actitudes que las personas brindan para asegurar el eficiente y eficaz rendimiento de las diferentes áreas de una organización (Armijos et al., 2019). De tal modo, se requiere una combinación correcta de conocimientos y habilidades para el desempeño laboral del personal administrativo, en pos de la mejora continua de los servicios que la institución brinda a la ciudadanía (Álvarez et al., 2018).

En concordancia con lo mencionado, entre los factores que afectan al desempeño laboral se hallan la mala ejecución de los procesos de reclutamiento, ausencia de estrategias de integración, poca afinidad del trabajador con la cultura corporativa, expectativas, salarios, accesibilidad geográfica, compañeros de trabajo, desequilibrio entre lo personal y lo profesional y, de manera especial, el ambiente laboral. Descuidar este último factor ocasiona eventos indeseados como el ausentismo y la renuncia del personal, pues las relaciones tensas, la falta de comunicación y la incomodidad inciden en la disminución de la motivación para trabajar en un área determinada.

Para alcanzar el desarrollo organizacional sostenible en épocas de incertidumbre, se requiere de organizaciones flexibles que consideren en la gestión del talento aspectos como:

(...) el desarrollo del liderazgo y de competencias, los planes estratégicos de capacitación, formación y carrera, y políticas claras que incluyan un sistema de evaluación y control de la formación, con el fin de que los trabajadores adquieran habilidades y tengan un aprendizaje permanente. (Agudelo, 2019, p. 118)

La selección de personal comprende las tareas de convocar y reclutar las mejores opciones para cubrir una posición dentro de la organización. Es necesario seleccionar a quien cumpla con el perfil establecido y apruebe una evaluación de las actitudes para afrontar las responsabilidades del puesto; no obstante, existen esferas dentro de una organización que no

pueden estar completamente bajo control. En este escenario, surge una confluencia de valores éticos y creencias manifestadas entre los empleados de la institución, lo que permanece latente, de forma abstracta, en un elevado nivel llamado cultura organizacional, lo cual se configura en responsabilidad de los profesionales de gestión del talento.

Las áreas de gestión del talento generan valor para sus organizaciones y trabajan en cinco ejes: proyección organizacional, alineación, gestión del cambio, liderazgo y responsabilidad social. Estas áreas influyen en la organización en tanto logren converger estas cinco vías en pro de alcanzar los objetivos estratégicos, brindando el soporte y asesoría necesaria a las gerencias y entes directivos, para que estos, a su vez, pongan en práctica medidas y políticas de desarrollo adecuadas, con base en las estrategias organizacionales (Pantoja, 2019). Contar con equipos de trabajo motivados facilita lograr la eficiencia y un alto desempeño, además de planificar mejor el rendimiento productivo; asimismo, se puede lograr el desarrollo personal con el afianzamiento del comportamiento hacia el logro de metas conjuntas con la organización (Manjarrez et al., 2020).

Con respecto al nivel de desempeño laboral y la motivación, se debe mencionar que los directivos se identifican y sociabilizan más con los trabajadores de niveles destacados, competentes y con alto nivel de motivación. Esto denota la necesidad de una mayor motivación, con el propósito de aumentar el nivel de desempeño de todos los trabajadores (Rodríguez et al., 2021).

## **5 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 Tipo y diseño de investigación**

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, el cual tiene como fundamento el análisis a profundidad de la conducta humana o un acontecimiento determinado para dar posibles soluciones a un problema (Hernández et al., 2014). Además, el diseño de la investigación es no experimental, dado que no se manipulan premeditadamente las variables, se observa la situación tal cual es y cómo se manifiestan en su real entorno y en un momento definido, para después estudiarse. En estos tipos de estudios no es viable asignar de forma iterativa ni aleatoria sujetos en ciertas circunstancias (Díaz, 2009).

De igual forma, este estudio es de nivel descriptivo, puesto que se describen situaciones o acontecimientos, y se presentan algunos hallazgos en relación con las variables de estudio, para ampliar el conocimiento (Monje, 2011). Además, el estudio es de corte transversal, dado que la recolección de datos se realizó en un solo momento, y se reconoció el impacto y las asociaciones que se dan entre las variables en estudio (Díaz, 2009).

### **5.2 Alcances de la investigación**

De acuerdo con Hernández et al. (2014), determinar los alcances investigativos de un estudio genera compromiso por parte del investigador, para que los resultados sigan una línea metodológica que conduzca a hallazgos esperados, con el fin de ser útil en la comunidad científica. En ese sentido, la presente investigación se circunscribe en la línea de investigación de Liderazgo y Comportamiento Organizacional, cuyo foco está vinculado a la función administrativa de dirección de personas.

### **5.3 Limitaciones de investigación**

Según Arias (2006), las limitaciones de investigación son dificultades sujetas a diversas circunstancias que acontecen en el desarrollo de una investigación académica. Asimismo, son situaciones en que el investigador carece del control, debido a que estos obstáculos se constituyen a partir de factores externos. Al respecto, el espacio temporal al que refiere esta investigación es el año 2020; al término de este, la Organización de las

Naciones Unidas (ONU, 2020) denominó al 2020 como el año de la pandemia de COVID-19 que cerró el mundo.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2020), en mayo de 2020, 1 200 millones de estudiantes de todos los niveles educativos dejaron las clases presenciales; a esto se sumaron las cifras de colaboradores cuya modalidad de trabajo cambió. En cuanto a esto, la organización Ernst & Young Global Limited (EYG, 2021) indicó que, para mayo de 2021, en el Perú, 95 % de organizaciones implementó el trabajo remoto. De ese total, si se considera el rubro o sector de la entidad, respecto a Educación, el 74 % de colaboradores trabajó bajo la modalidad *home office*, mientras que el restante 26 % lo hizo de manera presencial.

De este modo, en la investigación se analizaron dos variables: la gestión del talento humano y el desempeño laboral y se limitó a una sola UGEL, por lo que se configuró como un estudio de caso, debido, además, a las limitaciones surgidas por las disposiciones impuestas por el Gobierno para enfrentar la pandemia de la COVID-19, pues durante el desarrollo de esta investigación muchas entidades no funcionaban a plena capacidad y habían priorizado las funciones esenciales, lo cual estuvo vigente durante el trabajo de campo. En tanto, los docentes, en la coyuntura de la emergencia sanitaria trabajaron y alcanzaron el desempeño, de acuerdo con la nueva realidad en la que se generaban procesos pedagógicos y de aprendizaje, según los recursos disponibles y limitados, es decir, al hacer uso de la tecnología, la virtualidad y de herramientas digitales colaborativas (Herrera et al., 2021).

Así también, debido a las limitaciones mencionadas, se consideró abordar la investigación desde el enfoque de las percepciones. Según Wihelm Wundt, las estadísticas deben dirigir su estudio hacia la percepción (McLeod, 1996); en ese sentido, medir la percepción de los servidores civiles de la UGEL objeto de estudio respecto a las actividades que realizan o acontecen en su institución parte de una necesidad de contar con indicadores que expliquen la realidad de dichas prácticas, puesto que permite a los altos funcionarios tomar decisiones en el sector Educación. En términos de Berger y Luckmann (2001), los decisores, también llamados jefes de áreas, requieren información específica que, a la vez, genere más información, los cuales deben partir de métodos y programas estadísticos para su análisis exhaustivo. Así también, para Atar (2016), la medición de la percepción social de la

cultura científica debe sentarse sobre la base de indicadores, dado que facilitan el acceso a sensaciones, saberes y pensamientos de un conjunto social, que permite la toma de decisiones respecto a políticas de un sector, como es el caso del presente motivo de estudio. En ese contexto, se hizo uso de técnicas y medios digitales como Google Forms para abordar las entrevistas, transmitir las encuestas y recabar información para analizarse, sin necesidad de la prespecialidad y, en adición, se recurrió a fuentes documentales básicas, como diagnósticos, evaluaciones o registros propios de la UGEL estudiada.

#### **5.4 Población y muestra**

Con relación a este punto, Hernández et al. (2014) aseveraron que una población constituye una serie de especificaciones, las cuales agrupan características particulares de estudio. Asimismo, Carrasco (2018) indicó que la muestra es una pequeña agrupación, que debe poseer las mismas propiedades y características de la población. En tanto, Ñaupas et al. (2018) definieron el muestreo como el proceso orientado a tomar un espécimen de las unidades de estudio que conforman la muestra, con el objetivo de estudiarlo.

En ese sentido, la población de este estudio es el total de servidores administrativos de una UGEL de Lima Metropolitana 240 servidores. Por su parte, la muestra está representada por 40 colaboradores (bajo el régimen laboral CAS y DL 276) de una UGEL de Lima Metropolitana de modo que el tipo de muestreo es no probabilístico, pues no se usa el cálculo de probabilidades para escoger la muestra, sino que se escoge por elección propia del investigador (Ñaupas et al., 2018).

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

En este punto, se describe el instrumento para la recolección de datos del presente estudio. Así, conforme con la propuesta de Bernal (2016), la técnica empleada en este estudio investigativo es la encuesta, la cual proporciona datos específicos para que puedan analizarse mediante un programa estadístico, de forma que se obtengan resultados que ayuden a resolver la problemática planteada. Al respecto, los Anexos 3 y 4 de la presente tesis contienen el cuestionario, así como el formulario web que le sirvió de soporte, respectivamente. De esta manera, para Ñaupas et al. (2018), el cuestionario sirve para medir la variable contenida en la hipótesis, toda vez que los instrumentos utilizados para la recolección de la información

requerida en el estudio representen las variables incluidas en la investigación y el problema a indagar. En ese marco, el cuadro de operacionalización y la matriz de consistencia de la investigación se encuentran adjuntos en los Anexos 1 y 2, respectivamente.

## **5.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

En el presente trabajo investigativo, se procedió con el procesamiento y el análisis de datos una vez terminada la recolección, se tabuló y analizó mediante el uso del programa estadístico SPSS, para analizar el nivel de correlación entre las variables y dimensiones.

## **5.7 Análisis de información**

### **5.7.1 Variables de la investigación**

De acuerdo con las hipótesis formuladas, las variables de estudio son las siguientes:

#### **Variable 1:**

X: Gestión de Recursos Humanos

Dimensiones de la Variable 1:

X1: Admisión de personal

X2: Desarrollo del personal

X3: Compensación del personal

#### **Variable 2:**

Y: Desempeño Laboral

Dimensiones de la Variable 2:

Y1: Calidad del Trabajo

Y2: Productividad

Y3: Metas

Es preciso señalar que las matrices de operacionalización y consistencia, que contienen estas variables, se evidencian en los Anexos 1 y 2.

## 6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1 Análisis Descriptivo

Para obtener los niveles alto, medio y bajo se hizo el baremo (escala de valoración) para el cuestionario, se hallaron baremos percentiles en el programa SPSS, lo cual permitió medirlas e interpretarlas.

#### 6.1.1 Variable 1: Gestión de recursos humanos

A continuación, se muestran los resultados para la variable en la Tabla 1 y la Figura 1.

**Tabla 1**

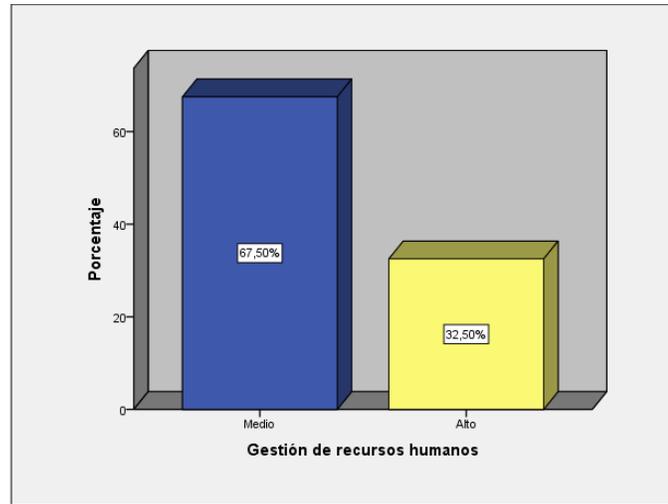
*Frecuencia de la variable gestión de recursos humanos*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	27	67,5	67,5	67,5
Alto	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la variable gestión de recursos humanos.

## Figura 1

### Gestión de Recursos Humanos



*Nota.* La figura muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la variable gestión de recursos humanos.

La Tabla 1 indica que no hay datos que evidencien que hubo un nivel bajo en relación con la gestión de recursos humanos. Además, en la Figura 1, se observa que los trabajadores manifestaron que hay un nivel medio, con el 67,5 %; y el nivel alto con 32,5 %. Es decir, se orienta más a una respuesta positiva respecto a la variable.

## Tabla 2

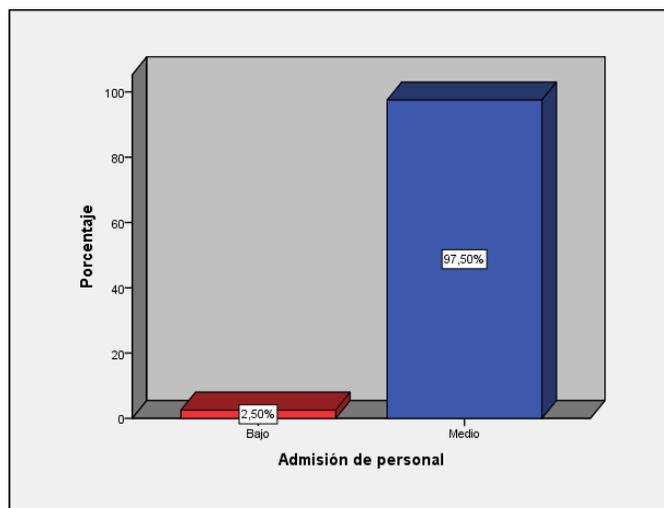
### Frecuencia de la dimensión admisión de personal

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2,5	2,5	2,5
Medio	39	97,5	97,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión admisión de personal.

## Figura 2

### Admisión de personal



*Nota.* La figura muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión admisión de personal.

En la Tabla 2 se describe la percepción que tienen los trabajadores en relación con la admisión de personal. Asimismo, en la Figura 2, se observa que hay un ínfimo porcentaje en el nivel bajo, dado que es de 2,5 %; sin embargo, el nivel medio tiene casi la totalidad del porcentaje, con un 97,3 %. Cabe mencionar que no hay consideración de un nivel alto por ningún trabajador, de manera que los datos revelan que hay una respuesta medianamente positiva respecto al proceso de admisión de personal en la UGEL estudiada.

## Tabla 3

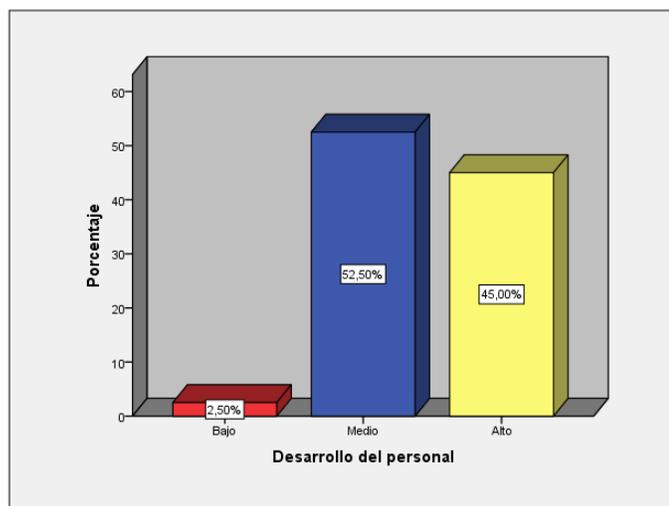
### Frecuencias de la dimensión desarrollo del personal

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2,5	2,5	2,5
Medio	21	52,5	52,5	55,0
Alto	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión desarrollo del personal.

### Figura 3

#### Desarrollo del personal



*Nota.* La figura muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión desarrollo del personal.

En la Tabla 3 y la Figura 3 se describen los resultados de la dimensión desarrollo del personal. Se observa que el porcentaje en el nivel bajo es mínimo, del 2,5 %; seguido de un alto porcentaje de nivel medio, con un 52,5 %; finalmente, un nivel alto con un 45 %; es decir que la mayoría de las respuestas son positivas con respecto al desarrollo del personal.

### Tabla 4

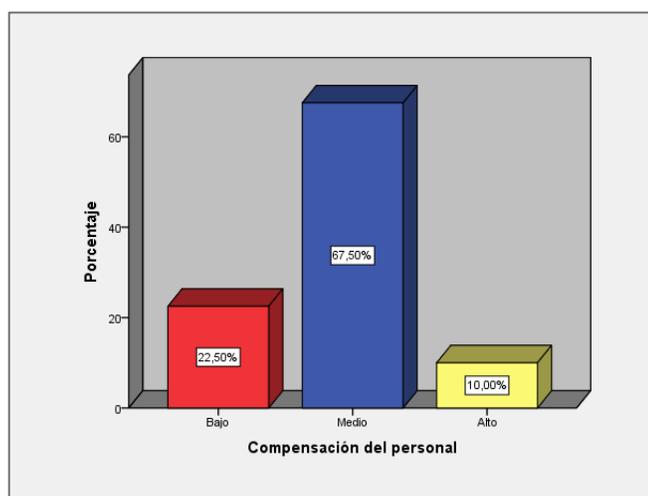
#### Frecuencias de la dimensión compensación del personal

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	22,5	22,5	22,5
Medio	27	67,5	67,5	90,0
Alto	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión compensación del personal.

**Figura 4**

*Compensación del personal*



*Nota.* La figura muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión compensación del personal.

En la Tabla 4 y la Figura 4 se expone la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la compensación del personal. En ese sentido, se puede ver que el porcentaje del nivel bajo es de 22,5 %, del nivel medio es de 67,5 %, y del nivel alto es de 10,0 %. Por lo tanto, no hay una respuesta mayoritariamente positiva.

### 6.1.2 Variable 2: Desempeño laboral

**Tabla 5**

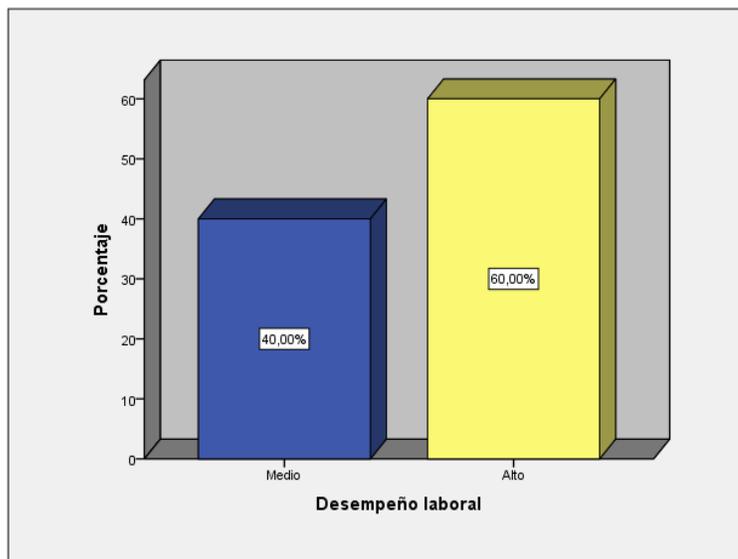
*Frecuencias de la variable desempeño laboral*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	16	40,0	40,0	40,0
Alto	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia de los resultados de la variable desempeño laboral.

**Figura 5**

*Desempeño laboral*



*Nota.* La figura muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la variable desempeño laboral.

En la Tabla 5 y la Figura 5 se describe la variable desempeño laboral. Los datos indican que el porcentaje del nivel medio es de 40,0 %; asimismo, 60 % de las respuestas dejan ver que el desempeño laboral tiene un nivel alto. De esta manera, se puede verificar que más de la mitad de los encuestados considera que esta variable tiene un nivel alto.

**Tabla 6**

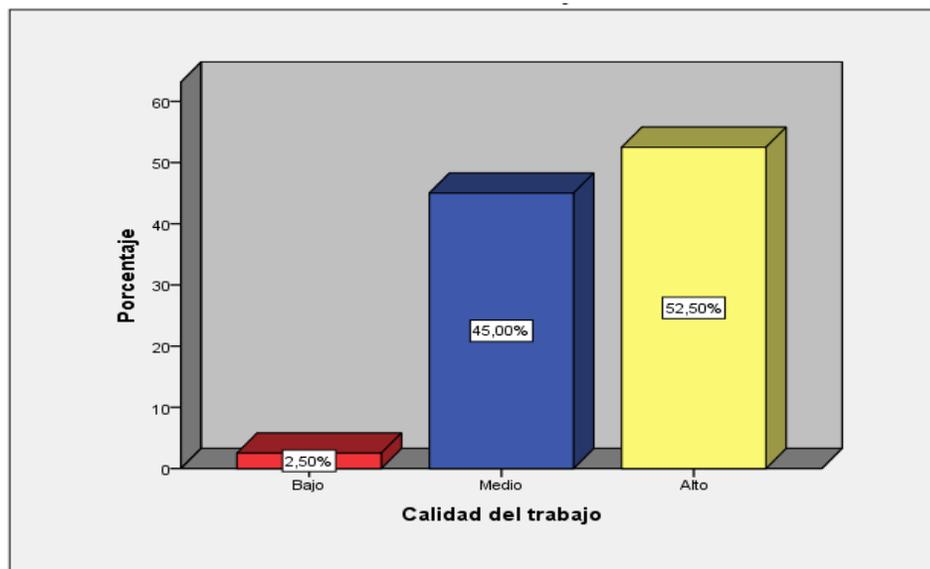
*Frecuencia de la dimensión calidad del trabajo*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2,5	2,5	2,5
Medio	18	45,0	45,0	47,5
Alto	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión calidad del trabajo.

**Figura 6**

*Calidad del trabajo*



*Nota.* La figura muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión calidad del trabajo.

En la Tabla 6 y la Figura 6 se evidencia la dimensión de la segunda variable, que es la calidad del trabajo. En ese orden de ideas, se observa que el porcentaje del nivel bajo es de 2,5 %, de nivel medio es de 45,5 % y del nivel alto es de 52,5 %.

**Tabla 7**

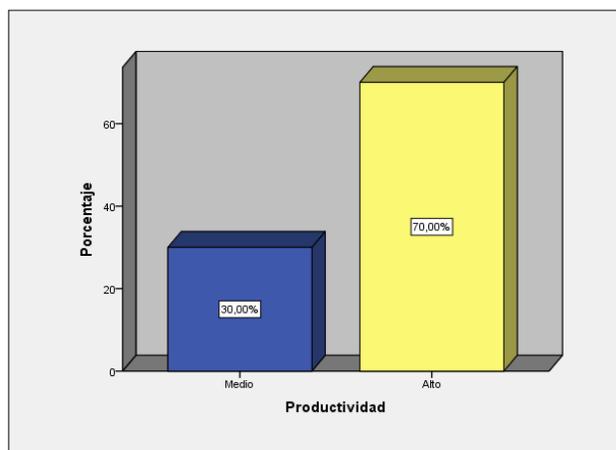
*Frecuencia de la dimensión productividad*

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	12	30,0	30,0	30,0
Alto	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión productividad.

## Figura 7

### Productividad



*Nota.* La figura muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión productividad.

En la Tabla 7 y la Figura 7 se expone la productividad en el desempeño laboral. En ese sentido, se observa que el porcentaje del nivel medio es de 30,0 % y del nivel alto es de 70,0 %. Los datos evidencian la tendencia de las respuestas hacia el nivel alto en esta dimensión.

## Tabla 8

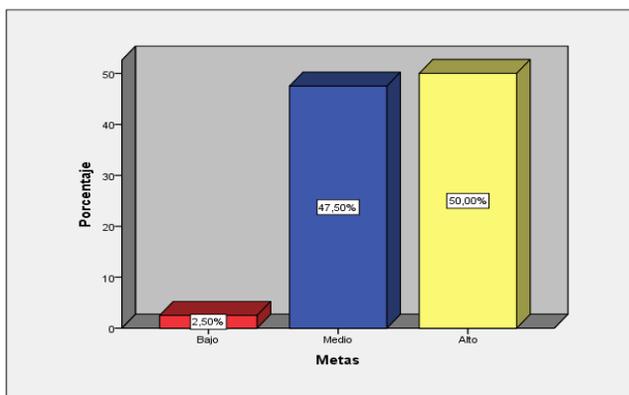
### Frecuencias de la dimensión metas

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
			válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	2,5	2,5	2,5
Medio	19	47,5	47,5	50,0
Alto	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia de los resultados relacionados con la dimensión metas.

## Figura 8

### Dimensión de metas



*Nota.* La representación gráfica muestra la frecuencia de los resultados de la dimensión metas.

En la Tabla 8 y la Figura 8 se describe la meta que se tiene del desempeño laboral. Así pues, se puede ver que el porcentaje del nivel bajo es muy bajo, con 2,5 %, el nivel medio es de 47,5% y el nivel alto es de 50,0 %. Los datos indican la tendencia positiva en esta dimensión.

## 6.2 Estadística inferencial

- **Hipótesis general:** la gestión del talento humano tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.

**H<sub>i</sub>:** la gestión del talento humano tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.

- **H<sub>0</sub>:** la gestión del talento humano no tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.

**Tabla 9***Correlación entre el desempeño laboral y la gestión del talento humano*

Correlaciones			Desempeño laboral	Gestión del talento humano
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,604**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	,604**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

*Nota.* La tabla muestra la prueba de Spearman para la hipótesis general.

Se rechaza  $H_0$  si:  $p < 0.05$

Como se puede observar en la Tabla 9, el valor de p es 0,000, de modo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ . Con este resultado, se puede verificar una relación directa estadísticamente significativa entre el desempeño laboral y la gestión de recursos humanos, con un coeficiente  $r = 0,604$  entre ambas variables, el cual califica en el límite inferior del rango de alta correlación.

- **Hipótesis específica 1:** el proceso de admisión de personal tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.
- **H<sub>i</sub>:** el proceso de admisión de personal tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.
- **H<sub>0</sub>:** el proceso de admisión de personal no tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.

**Tabla 10***Correlación entre el desempeño laboral y la admisión de personal*

Correlaciones			Desempeño laboral	Admisión de personal
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,540**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Admisión de personal	Coefficiente de correlación	,540**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

*Nota.* La tabla muestra la prueba de Spearman para la hipótesis específica 1.

Respecto a la prueba de la primera hipótesis específica, como se puede observar en la Tabla 10, el valor de  $p$  es 0,00, lo que significa que es un menor valor de  $p < 0,05$ , y, por ello, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ . Con este resultado, se puede verificar que existe una correlación positiva moderada, con un coeficiente  $r = 0,540$  entre la segunda variable y la primera dimensión de la primera variable. Es importante destacar que se ha utilizado el coeficiente de correlación Rho de Spearman, porque la distribución de normalidad ha permitido afirmar que no existe una distribución normal, al emplearse la prueba no paramétrica.

- **Hipótesis específica 2:** el desarrollo del personal tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.
- **H<sub>i</sub>:** el desarrollo del personal tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.
- **H<sub>0</sub>:** el desarrollo del personal no tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.

**Tabla 11***Correlación entre desempeño laboral y desarrollo personal*

Correlaciones		Desempeño laboral	Desarrollo del personal	
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,585**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desarrollo del personal	N	40	40
		Coefficiente de correlación	,585**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

*Nota.* La tabla muestra la prueba de Spearman para la hipótesis específica 2.

En relación con la prueba de esta hipótesis específica, en la Tabla 11 se puede observar que el valor de  $p$  es menor a  $p < 0,05$ . Por ende, se puede deducir que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ . Con esto, se puede verificar que existe una correlación positiva moderada, con un coeficiente  $r = 0,585$  entre la segunda variable y la segunda dimensión de la primera variable.

- **Hipótesis específica 3:** la compensación del personal tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.
- **H<sub>i</sub>:** la compensación del personal tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.
- **H<sub>0</sub>:** la compensación del personal no tiene una relación directa estadísticamente significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana.

**Tabla 12***Correlación entre el desempeño laboral y la compensación del personal*

Correlaciones		Desempeño laboral	Compensación del personal
Rho de Spearman	Desempeño laboral	1,000	,418**
		Sig. (bilateral)	.
		N	40
Compensación del personal	Desempeño laboral	,418**	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	40

*Nota.* La tabla muestra la prueba de Spearman para la hipótesis específica 3.

En cuanto a la prueba de esta hipótesis específica, en la Tabla 12, el valor de p es 0,007, lo que quiere decir que este es un valor menor a  $p < 0,05$ . Por lo tanto, se puede afirmar que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ . Con dicho resultado, se puede verificar que existe una correlación positiva moderada, con un coeficiente  $r = 0,418$  entre la segunda variable y la tercera dimensión de la primera variable.

### 6.3 Discusión de resultados

Desde un análisis descriptivo de los hallazgos, se debe mencionar que, las dimensiones de ambas variables indicaron niveles de correlación tanto moderados como altos. Así pues, con respecto a la hipótesis general, la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL estudiada, mediante el Rho de Spearman, tuvo como resultado 0,604, es decir, una relación positiva, estadísticamente significativa considerada alta; lo cual respalda lo señalado por Gómez et al. (2017), que mediante el logro de alto desempeño laboral de los servidores de una UGEL de Lima Metropolitana se pueden alcanzar los objetivos de la gestión pública orientada a los resultados y la satisfacción de sus usuarios, a través de la oferta de un servicio de calidad con transmisión de conocimiento que beneficia indirectamente al desarrollo del sector educación, por lo tanto la gestión de los procesos de RRHH deben asegurar posicionarse como soporte estratégico, desde los niveles directivos hasta los niveles de línea, con el fin de alcanzar las

metas de la institución adicionando valor al servicio prestado. Uno de los factores vitales que contribuyen al éxito de una organización es el capital humano, dado que este impulsa los cambios innovadores y crea un entorno de aprendizaje. En la actualidad, el desempeño de la organización está determinado, en gran medida, por la tecnología innovadora de análisis de recursos humanos, que desempeña un papel clave en la gestión del capital intelectual, orientado al desempeño laboral satisfactorio (Kiran et al., 2022). Debido a lo descrito y analizado, es posible coincidir con Reyes et al. (2018), quienes concluyeron que la gestión administrativa, que incluye funcionalmente el manejo de los procesos de recursos y del talento humano, incide sobre el desempeño laboral de los colaboradores, cuando se crea un ambiente laboral idóneo, con óptimos procesos de gestión, cuando se enfoca las estrategias en alcanzar la sinergia necesaria para que de los equipos de trabajo logren alcanzar sus objetivos e intereses alineados a los de la organización, ejerciendo sus responsabilidades con óptima productividad y rendimiento en un entorno específico.

Con relación a las hipótesis específicas planteadas, la primera afirma que sí existe relación entre el proceso de admisión de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL estudiada. Como se pudo ver representado en la Tabla 10, el valor de  $p$  es menor a 0,05, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y, de esta manera, se confirma la existencia de una relación significativa entre las variables. Esto indica que los trabajadores consideran que es de necesidad primordial que el personal cuente con el perfil para satisfacer los requisitos del área con el que se relaciona, así mismo contar con una evaluación curricular acorde con el puesto va a garantizar alto desempeño a la hora de medir resultados del área, se incide en la importancia de un buen proceso de selección del personal y un proceso de inducción e interacción comunicacional por parte de la UGEL en estudio; sin dejar de considerar también la importancia de la correspondiente supervisión, seguimiento y monitoreo de dichos procesos. Tales resultados se respaldan en lo señalado por Rodríguez et al. (2021), quienes afirmaron que la ejecución de un proceso acertado en la selección de personas idóneas sustentados en filtros eficientes de reclutamiento, basados en experiencia y formación, al igual que las habilidades blandas, la inteligencia emocional, la actitud para asumir las responsabilidades y los conocimientos informáticos de candidatos, será beneficioso para la organización y, por ende, a sus clientes o usuarios. Se debe considerar que, al personal idóneo para los puestos, les será más fácil adaptarse y generar valor con

desempeño laboral. Actualmente, los procesos de selección de personal no son ajenos al uso de *big data* e inteligencia artificial, debido a que, mediante las entrevistas digitales y la aplicación de algoritmos, se logran interpretar diversidad de datos como expresiones del rostro, tono de voz, emociones, ansiedad y excitación, lenguaje, velocidad en la conversación, etc., y esto reemplaza a la observación humana y los sesgos (Szlechter & Zangaro, 2020) que pueden ser determinados previamente a la incorporación.

Las obligaciones de los colaboradores implican alcanzar metas organizacionales, cuya existencia es anterior a la contratación y, por ende, se debe resaltar que dichas responsabilidades se asignan de acuerdo con las competencias y el conocimiento de los trabajadores. Además, se debe enfatizar que el desempeño laboral depende de un óptimo reclutamiento y de la selección del candidato más idóneo para cumplir con los trabajos asignados; asimismo, este debe cumplir con los requisitos solicitados por las respectivas áreas y departamentos de la institución. La gestión del desempeño compromete procesos que plantean metas en la ejecución de los roles y responsabilidades de los colaboradores dentro de esta (Morales et al., 2022).

En el caso de la segunda hipótesis, que trata al respecto de la relación entre el desempeño laboral y el desarrollo personal en los trabajadores de la UGEL estudiada, tal como se detalla en la Tabla 11, el valor de  $p$  es menor a  $p < 0,05$  y muestra una correlación positiva moderada entre las variables, por lo cual se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ . Con este resultado, es posible indicar que los servidores encuestados consideran que existe relación entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral; es decir, el cumplimiento de los objetivos planteados, para lo cual se puede inferir que la capacitación y desarrollo del capital humano juega un rol clave. Estos resultados corroboran lo indicado por De la Calle-Durán et al. (2020), cuando afirma que la gestión de los recursos humanos y la gestión del talento requieren de capacitación y desarrollo para alcanzar productividad con alto desempeño, una adecuada gestión del talento necesita planes de desarrollo y capacitación para sustentar la formación de talento y fomentar la retención del personal. De esta manera, se considera a la capacitación como el aprendizaje enfocado en el trabajo específico de los trabajadores, y que la capacitación proyecta a las personas a conseguir mayores conocimientos para mejorar su desempeño (Loli & Tobaru, 2015). Es importante mencionar que la capacitación efectiva influye, directa y de manera positiva, en la gestión del talento humano y es un factor de

motivación, pues aporta al desarrollo del bienestar físico y psicológico de los colaboradores (Gallego et al., 2022); adicionalmente se puede decir que el proceso de capacitación y desarrollo del personal es una opción para de internalizar los objetivos de una organización al permitir brindar *feedback* y retroalimentación sobre las políticas, valores, objetivos y metas organizacionales de la institución. Tanto la teoría del capital humano y como la rama de la economía laboral establecen una diferenciación entre la capacitación general que impulsa e incrementa el rendimiento de los empleados en una variedad de oportunidades laborales, y la capacitación específica que genera mejoras en el desempeño en un solo tipo de organización, por lo cual es necesaria para la institución pública de atención al usuario, como, por ejemplo, la UGEL en estudio (Ramírez et al., 2021). Tales acciones, tanto la capacitación general como la específica tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño laboral del personal (Genari & Macke, 2022). Una institución de éxito es aquella que convierte el conocimiento en información útil y la transmite a sus clientes, socios estratégicos, clientes, usuarios mediante una atención eficiente; dicho conocimiento se transmite en capacitación y en desarrollo, lo cual es significativo y positivo para el desempeño laboral (Ferreiro et al., 2021).

Finalmente, en la tercera hipótesis específica (ver Tabla 12) que enfoca en la relación existente entre la compensación del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana y se observa que el valor de  $p$  es 0,007, que es un valor menor a  $p < 0,05$  y un coeficiente de correlación de 0,418, lo cual indica la existencia de una correlación moderada. Con este resultado, se puede afirmar que los servidores encuestados consideran que se tiene una relación moderada entre el desempeño laboral y la compensación, es decir, los incentivos, bonos, remuneración, acordes con el rendimiento y desempeño laboral. Estos resultados se condicen con lo mencionado por Cuesta et al. (2018), quienes consideraron que existe un impacto de las compensaciones en el desarrollo de competencias de talento humano que busca alta calificación. Asimismo, Manjarrez et al. (2020) señalaron que la compensación contribuye en generar satisfacción y motivación de los trabajadores, por consiguiente, contar con equipos de trabajo motivados va a generar eficiencia y también alto desempeño con productividad. La compensación justa y equitativa, según la magnitud del valor generado, influye en el desempeño laboral de los colaboradores. Para utilizar la compensación de manera efectiva como motivador, los gerentes de recursos humanos deben

tener en cuenta cuatro componentes cruciales de los sistemas salariales en una empresa; estos incluyen (a) cuotas de trabajo, que representan la importancia que una empresa le da a cada puesto; (b) compensación basada en el desempeño, que alienta a los empleados recompensándolos; (c) asignaciones personales o únicas; y (d) beneficios complementarios, que incluyen tiempo libre pagado y pensiones (Kiran et al., 2022). Esta atención hacia el personal que genera motivación influye también en el fortalecimiento de una cultura de retención de talentos, la que involucra el otorgamiento de compensaciones equitativas y justas; en la actualidad, la tecnología digital, el manejo de base de datos y la inteligencia artificial permiten analizar *online* qué empleado merece una promoción, bono extra, premio etc. además de determinar estadísticamente cuándo o por qué se van a retirar, lo cual se debe utilizar para la estrategia de compensaciones, y ello incide de manera directa y se correlaciona con el desempeño laboral (Szlechter & Zangaro, 2020). Es fundamental la óptima gestión administrativa y la eficiente gestión del talento, a fin de compensar de manera equitativa y justa el trabajo y el desempeño logrados, en concordancia con el valor generado para la institución, basados en el equilibrio y la justicia en la administración de los salarios (Tuesta et al., 2021).

## **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 Conclusiones**

En relación con los datos proporcionados en esta investigación, se concluye lo siguiente:

1. El análisis de los resultados determinó que existe una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, la cual incide sobre los resultados de productividad de los colaboradores de una UGEL de Lima Metropolitana, en beneficio de sus usuarios.
2. Se ha determinado que existe una relación estadísticamente significativa entre la admisión de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana, lo que evidencia que una óptima gestión de los procesos de selección de talento humano va a proporcionar al personal idóneo para cubrir los puestos requeridos, quienes, a su vez, van a satisfacer a la organización con el desempeño laboral esperado.
3. Existe una relación estadísticamente significativa entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral de los servidores de una UGEL de Lima Metropolitana. La inversión en capacitación y desarrollo del talento dentro de la institución es fundamental para contar con personal motivado, satisfecho y genera las actitudes para alcanzar eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos de cada puesto de trabajo.
4. La investigación determinó que existe un nivel moderado de correlación positiva entre la compensación del personal y el desempeño laboral de los servidores de una UGEL de Lima Metropolitana, debido a que la compensación por el esfuerzo realizado debe tener naturaleza equitativa y justa; esta depende de la evaluación de resultados, indicadores del desempeño, métricas de productividad y valor generado en un periodo determinado.

### **7.2 Recomendaciones**

Después de analizar los datos y basados en la revisión de la literatura de referencia se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a la alta administración de la entidad pública que refuerce estrategias de mejora continua de la gestión del talento humano en la entidad, no solamente en la capacitación, pues las otras variables de la gestión también tienen una relación positiva significativa con el desempeño laboral de los trabajadores, y ello requiere un compromiso del ápice estratégico y un presupuesto adecuado. Asimismo, se sugiere que se realicen estudios similares posteriormente, para determinar si se presentan variaciones favorables.
2. En relación con el proceso de admisión de personal, se debe incluir este factor dentro de las estrategias de mejora que se plantee, pues, para esta entidad, se halló un nivel moderado de relación positiva y, como lo establece la literatura sobre el tema, una selección adecuada del personal contribuye al desempeño de la organización.
3. En cuanto al desarrollo del personal, como se ha mencionado, los documentos revisados del ministerio señalan el énfasis en la capacitación, al dejar de lado otros factores importantes que están asociados con el desempeño, tales como el liderazgo y otras habilidades blandas, los cuales sí tienen relevancia en organizaciones privadas. De tal forma, es recomendable que se abra el espectro de análisis y se incorporen otras competencias en las estrategias de desarrollo de personal.
4. Se sugiere el diseño de estrategias para afinar los esquemas de compensación, por su obvia relación directa con el desempeño en esta entidad, lo cual necesariamente corresponde a una política de Estado y a una gestión profesional del sector educación.
5. En vista de los resultados obtenidos en el presente estudio, se recomienda profundizar en la investigación de otras variables relevantes para las estrategias de talento humano en los principales organismos estatales que atienden servicios educativos y, de manera prioritaria, en las UGEL. De este modo, es posible contrastar la información obtenida y esto permitirá a la autoridad del sector enfocarse en conseguir una integración óptima de las estrategias de talento humanos en todas las redes educativas, para crear valor en beneficio de los trabajadores y usuarios. En específico, se recomienda investigar la relación del

desempeño con factores tales como el liderazgo, las estrategias de comunicación, el soporte de las tecnologías de información, la apertura a la innovación, entre otros. Esta sugerencia nace de las pocas investigaciones encontradas durante la etapa investigativa que abordó estos temas en la literatura científica, por lo que se identificó la carencia y la necesidad de información académica y científica.

6. Es innegable que la educación es importante para el desarrollo de un país, teniendo presente que es la base para innovar y fomentar la creatividad, y así conseguir competitividad, con el consiguiente impacto en el desarrollo económico y cultural, así como la calidad de vida en la sociedad (Rincón et al., 2022). Las instituciones que imparten educación influyen, de manera relevante, en formar la estructura social, política, económica y cultural de una nación; por lo tanto, las entidades encargadas de gestionar la administración y desarrollo educativo, como las UGEL deben alcanzar altos niveles de desempeño para prestar un óptimo servicio a sus usuarios, quienes directamente son los maestros, y en manos de quienes se encuentra impartir una educación de calidad.
7. Es preciso mencionar que Behrend et al. (2022) se refirieron la necesidad de nuevas políticas que incluyan a todos los interesados y se enfoquen en la innovación de la gestión del talento humano, como soporte de los procesos específicos del desarrollo educativo, para generar alto desempeño laboral, lo cual va a repercutir en lograr avances en la calidad educativa y, por ende, el desarrollo de la economía, la política, el fomento de la cultura y la sociedad civil, para forjar competitividad en el país.
8. En el Perú se cuenta con planes dirigidos a conservar y mejorar los avances en la calidad educativa, y a disminuir las tasas de abandono y mal desempeño en el aprendizaje (Cruzado et al., 2022); el personal docente tiene responsabilidad directa en tales objetivos, y de no contar con un soporte adecuado de gestión del talento, no se conseguirán las metas planteadas. A la fecha, sin embargo, hubo algunos logros en las evaluaciones del Programa de Evaluación Internacional de Alumnos (PISA), mediante el cual se compara el rendimiento de los estudiantes frente a los de otros países (Dzul & Atar, 2020). En los resultados obtenidos en

América Latina, desde 2009, el Perú sigue siendo el país que muestra mayor crecimiento en las tres áreas evaluadas (MINEDU, 2022c).

9. Es importante que se realice esta misma investigación en otras entidades del sistema educativo peruano, con el fin de orientar las decisiones públicas desde la perspectiva de la participación ciudadana y que así, sea posible adoptar medidas de mejora para brindar un servicio educativo y académico de calidad para la población estudiantil.

## 8 REFERENCIAS

- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2022). *Quienes somos*.  
<https://www.gob.pe/7455-autoridad-nacional-del-servicio-civil-quienes-somos>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2017). *Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 330-2017-SERVIR-PE del 29 de diciembre de 2017*.  
<https://bit.ly/40Aqb3M>
- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Revista Entramado*, 1, 116-137. doi:10.18041/1900-3803/entramado.2.6799
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IX(2), 1-12.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de la Investigación : Introducción a la Metodología Científica*. Episteme
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Gestión de administración de los recursos humanos. Universidad de Cienfuegos, 1. 1.-1. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Atar, D. (2016). *Aportes Metodológicos para el Estudio de la Percepción Social de la Ciencia y la Tecnología*. <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/193>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil . (14 de Noviembre de 2022). *SERVIR*.  
<https://guias.enap.edu.pe/reforma-servicio-civil/regimenes-laborales>
- Ávila, H., Olmos, D., Quispe, G., & Diaz, L. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(96), 169. doi:10.52080/rvgluz.27.97.11
- Behrend, C., Maldonado, K., & Schröder, A. (2022). Bridging Social Innovation in Education and Organisational Learning. *European Public & Social Innovation Review*, 7(1), 17-29. Obtenido de <https://pub.sinnergiak.org/esir/article/view/180/101>

- Berger, P., & Luckmann, T. (2001). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Editorial Pearson.
- Berru, M., & Cordova, M. (2014). *La gestión de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa agroindustrial e inversiones Darvigiel E.I.R.L. de la ciudad de Tarapoto*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín]. <https://bit.ly/3wDzR0G>
- Bonilla, A. (2017). *Lineamientos estrategicos para mejorar el proceso de capacitación de los servidores públicos del Ministerio de Salud*. Universidad del Pacífico: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2585/Angela\\_Tesis\\_Maestria\\_2017.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2585/Angela_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1)
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Ediciones Deusto.
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos.
- Cejas, M. (2017). Gestión de los recursos humanos: un enfoque estratégico en el marco de las competencias laborales. *UTCiencia "Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo"*, 2(1), 14-23.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público*. CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2011.

- Congreso de la República del Perú. (2003). Ley 28044 de 2003. Por lo cual se expide Ley general de educación. [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Commons, J. (2018). *Distribution of wealth*. Forgotten Books.
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(7), 118-131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>.
- Cruzado, A., Aguilar, F., & Soplapuco, F. R. (2022). Quality of educational service in peruvian public universities. *Revista Universidad y Sociedad*, 672-678. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2833/2788>
- Cuesta, A., Fleitas, S., & García, V. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 30(1), 24-35.
- Cueva, L., & Lorenzo, A. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la pyme Talleres Reunidos EIRL*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica Del Perú]. Repositorio institucional PUCP.
- De la Calle-Durán, M., García-Muiña, F., & Alonso-Osuna, A. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.agtfdp>
- Defensoría del Pueblo. (2022). *Series de informe de adjuntía n.º 05-2022-DP/AAE*. “El derecho de acceso a una educación. Biblioteca Nacional del Perú n.º 2022-06636. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/07/Informe-de-Adjuntia-5-2022-DP-AAE-Derecho-de-acceso-a-educacion-de-calidad-durante-la-pandemia.pdf>
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Ril.
- Dzul, C., & Atar, B. (2020). Investigation of possible item bias on PISA 2015 science items across Chile, Costa Rica and Mexico. *Culture and Education*, 32(3), 470-505. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/11356405.2020.1785158>

- Ernst & Young Global Limited [EYG]. (2021). *95% de empresas en el Perú indica que cuenta con colaboradores trabajando a través de home office*.  
[https://www.ey.com/es\\_pe/news/2021/05/empresas-peru-colaboradores-trabajando-home-office](https://www.ey.com/es_pe/news/2021/05/empresas-peru-colaboradores-trabajando-home-office)
- Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. *Fides et Ratio. Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 199-219.
- Expansión. (2022). *Perú - Gasto público Educación*.  
<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/educacion/peru>
- Ferreiro, F., Del Campo, M., & Camino, M. (2021). Training and talent management of the most valued. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-21.  
<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1641/1362#>
- Flores, F., Lopez, M., Zulema, L., & Flores, L. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica, 27(98). *Revista Venezolana de Gerencia*, 801-814.  
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37848/41702>
- Flores, L. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 59-77.  
 10.21158/01208160.n87.2019.2410
- Gallego, J., Pagán, E., Sánchez, J., & Guijarro, M. (2022). The influence of leadership styles and human resource management on educators' well-being in the light of three Sustainable Development Goals. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(2), 257-277.
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Prácticas de Gestión Sostenible de Recursos Humanos y los Impactos en el Compromiso Organizacional. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 62(5), 1-23. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505>
- Gestión. (2021). *Qué son las UGEL, cuáles son y cómo están distribuidas por distrito*.  
<https://gestion.pe/peru/que-son-las-ugel-cuales-son-y-como-estan-distribuidas-por-distrito-ugel-ministerio-de-educacion-gobierno-regional-gobierno-local-peru-nnda-nnlt-noticia/>

- Gómez, S., Kanashiro, A., & Reynaga, H. (2017). *Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima*. Universidad del Pacífico: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1907/Silvana\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1907/Silvana_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1)
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 13-26. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7144062.pdf>
- Guiñez, N. (2021). Satisfacción e insatisfacción en los docentes con cargos administrativos de instituciones de educación superior: un estudio exploratorio en tiempos de COVID-19. *Interciencia*, 46(7-8), 324-331. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33968402006>
- Gutiérrez, L., Arenas, H., & López, M. (2020). La relación entre uso de beneficios y políticas trabajo-vida y satisfacción laboral: el rol mediador del conflicto trabajo-a-familia. *Management Letters / Cuadernos de Gestión*, 75-86.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial McGRAW - HILL Educación.
- Herrera, R., Vargas, A., Martínez, M., & Rodríguez, A. (2021). Influencia del COVID-19 en el desempeño laboral de los docentes de Educación Básica. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 13(7), 416-431. doi:DOI 10.35381/cm.v7i13.530
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-758. Recuperado el 10 de 09 de 2022
- Kiran, V., Shanmugam, V., Kannan, R., & Kanagasabapathy, J. (2022). Impact of human capital management on organizational performance with the mediation effect of Human Resources Analytics. *JPB Reiew*, 01-27. <https://www.openaccessojcs.com/JPBReview/article/view/667/267>.

- Leyva, C. (2016). *Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín*.  
<https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/8554>
- Lluncor, M., Cacho, A., Zegarra, W., & Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Pakamuros*, 9(1), 12-20.  
 doi:10.37787/pakamuros-unj.v9i1.159
- Loli, T., & Tobaru, A. (2015). *Implementación del Plan de Desarrollo del Capital Humano en el área de Servicios Universitarios de la UPC*.  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/595392?show=full>
- Machaca, L. (2017). *Relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores administrativos públicos de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2017*.  
[http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/2720/1168\\_20117\\_machaca\\_callahuanca\\_lm\\_fcje\\_ingenieria\\_comercial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/2720/1168_20117_machaca_callahuanca_lm_fcje_ingenieria_comercial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Madero, M., & Barboza, G. (2016). *Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial*. Contaduría y Administración. doi:10.1016/j.cya.2014.08.001.
- Manjarrez, N., Boza, J. A., & Mendoza, E. Y. (2020). The motivation in the labor performance of hotel employees in the quevedo Canton, Ecuador. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 11(5), 359-365.
- Maura, G., & Ramírez, A. (2020). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos Navales basado en Business Intelligence*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio académico UPC.
- McLeod, J. (1996). *Qualitative research methods in counseling psychology*. R. Wooife & W. Dryden.
- Medina, A., & Castañeda, D. (2010). Competencias requeridas en los encargados de Recursos Humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 15(115),

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232010000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232010000200007). doi:10.1016/S0123-5923(10)70115-7

Medina, R., Salas, B., & Salvatierra, G. (2020). *Efecto de las políticas y prácticas de recursos humanos en la retención del personal clave de una empresa reguladora de energía. Estudio del caso COES (2019)*. Pontificia Universidad Católica del Perú: <https://bit.ly/40KvSMM>

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2021). *Resolución de Secretaría General N° 069-2021*. <https://bit.ly/3XlaQBc>

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2022a). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016 - 2026 del Sector Educación*. <https://bit.ly/3RLLaMZ>

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2022b). *Resolución Ministerial N.° 301-2022-MINEDU. Plan Operativo Institucional (POI) Multianual 2023-2025*.

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2022c). *Resultados PISA 2018*. <http://umc.minedu.gob.pe/resultadospisa2018/>

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2022d). *Área de Recursos Humanos*. <https://www.ugel01.gob.pe/estructura-organica/apoyo/area-de-recursos-humanos/>

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2022e). *Resolución Ministerial N°301-2022 de 14 de julio de 2022*. <https://bit.ly/3jOheU3>

Miranda, R., Bazan, C., & Nureña, C. (2021). *Bienestar docente e impacto de la pandemia de Covid-19 en escuelas rurales multigrado. Un estudio cualitativo con docentes de tres regiones del Perú*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). [http://www.grade.org.pe/creer/archivos/bienestar-docente\\_vers4.pdf](http://www.grade.org.pe/creer/archivos/bienestar-docente_vers4.pdf)

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.

Morales, G., Restrepo, S., Graus, L., & Panche, O. (2022). Cognición social y su relación con el desempeño laboral en instituciones universitarias. *Revista de Filosofía*, 39(102), 462-472. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/filosofia/article/view/38684/43065>.

- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2020). *2020: el año de la pandemia de COVID-19 que cerró el mundo*. <https://news.un.org/es/story/2020/12/1486082>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco]. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf)
- Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(87), 13-26. 10.21158/01208160.n87.2019.2441
- Pedraza, N. (2019). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24.10.15446/innovar.v30n76.85191
- Presidencia de la República del Perú. (2021). *Decreto Legislativo 1023 de 2021. Decreto legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos*.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2011). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*. PCM: [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan\\_bicentenario\\_ceplan.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf)
- Quintanilla, L. (2022). *Diagnóstico Educativo al 2022*. <https://www.mesadeconcertacion.org.pe/storage/documentos/2022-07-13/ppt-diagnostico-educativo-dreilm.pdf>
- Ramírez, J., Ruiz, A., & Peña, S. (2021). Relación entre Desempeño Laboral y Especialidades: El Caso de los Egresados de una Licenciatura en Enseñanza del Inglés. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(2), 1-27. <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/5880/2681>.

- Reyes, J., Huilcapi, M., Montiel, A., Mora, J., & Naranjo, D. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *Pro sciences*, 2(7), 15-22. [10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22](https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22)
- Rincón, I., Rengifo, R., Hernández, C., & Prada, R. (2022). Educación, innovación, emprendimiento, crecimiento y desarrollo en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales*, 110-128. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/38454/42675>
- Rincón, J., & Vignolo, C. (2020). *Carta iberoamericana de la función pública: realidades tangibles y promesas incumplidas*. Universidad Externado de Colombia.
- Rios, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
- Rivas, R. (2020). La motivación intrínseca y su relación con la gestión pública de los directores de la UGEL N° 06 - Lima. *Saber Servir*, 111-125. [doi:http://revista.enap.edu.pe/article/view/3917/4368](http://doi.org/http://revista.enap.edu.pe/article/view/3917/4368)
- Rivero, A., & Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51. [10.1016/j.estger.2016.12.003](https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003)
- Rodríguez, D., Higinio, J., & Ovalle, D. (2021). Modelo de proceso de selección de personal utilizando las técnicas de Reclutamiento 4.0 y Plataformas Digitales en tiempos de COVID 19. *Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology*, 1-8. [https://www.laccei.org/LACCEI2021-VirtualEdition/full\\_papers/FP90.pdf](https://www.laccei.org/LACCEI2021-VirtualEdition/full_papers/FP90.pdf)
- Rodríguez, K., & Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 79-101. [10.21158/01208160.n87.2019.2452](https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452)
- Ruiz, J., Huaita, D., Vásquez, M., & Holguin, J. (2022). Percepción del liderazgo distribuido en la educación peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27, 248-265. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38066/42031>

- Sánchez, Y. (2020). Cumplimiento del perfil profesional de los empleados de confianza en los gobiernos regionales del Perú. *Balance's*, 8(11), 1-11. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/197/210>
- Solís, A., & Ventura, L. (2019). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca – Región Pasco - 2016. [Tesis de grado]*. Cerro de Pasco: UNiversidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <https://1library.co/document/yeeg7w7y-gestion-incidencia-desempeno-trabajadores-municipalidad-distrital-huariaca-region.html>
- Szlechter, D., & Zangaro, M. (2020). Big data y people analytics: intimidad y emociones en la gestión de los recursos humanos. *Innovar*, 30(78), 75-87. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/90306/76833>
- Tejedo, F., & Ferraz, J. (2017). Transparency, social responsibility and corporate governance: human capital of companies. *Cuadernos de Gestión*, 133. doi:10.5295/cdg.160693ft
- Tuesta, J., Angulo, M. C., & Morante, M. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *RVG*, 26(95), 629-641. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36271/38801>
- Ulloa, J. (2019). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Gad. Municipal del cantón Echeandía, Provincia de Bolívar*. <https://bit.ly/3wKyH22>
- Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Granica. <https://bit.ly/3DUJQC2>
- Unidad de Gestión Educativa Local [UGEL]. (2021). *Resolución Directoral N° 8284 2021-UGEL.05*. [https://www.ugel05.gob.pe/sites/default/files/2021-12/12\\_3diciembre2021\\_RD\\_8284\\_2021\\_conformar\\_CIE.pdf](https://www.ugel05.gob.pe/sites/default/files/2021-12/12_3diciembre2021_RD_8284_2021_conformar_CIE.pdf)
- Universidad Nacional de Ucayali. (2019). *Misión, visión y objetivos*. <http://portal.unu.edu.pe/portalunu/index.php/nosotros/mision-vision-y-objetivos>
- Valdivia, J. (2012). *Los empleados de confianza en la Administración Pública Peruana*. <https://bit.ly/3YxUAOg>

Vera, N., & Suárez, A. M. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180-186.

## 9 ANEXOS

Anexo 1. Cuadro de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión de recursos humanos	Chiavenato (2011) definió “la gestión del talento humano como el conjunto de habilidades y destrezas precisas para liderar algunas características de los trabajos gerenciales vinculadas con los “individuos” o recursos humanos, incluso incorporación, elección, formación, premios y evaluación de trabajo” (p. 5)	La variable Gestión de recursos humanos está conformada por las dimensiones admisión de personal, desarrollo del personal y compensación del personal.	Admisión de personal	Reclutamiento
				Selección
				Inducción
			Desarrollo del personal	Capacitación
				Perfil de habilidades
				Relaciones interpersonales
			Compensación del personal	Motivación
				Remuneración
				Plan de carrera
Desempeño laboral	Es el proceso que evalúa la efectividad del trabajo realizado por el personal que labora en una organización en base a los criterios de calidad del trabajo realizado, nivel de productividad y logro de metas previstas, las cuales aseguran el nivel de competitividad de la organización. (Chiavenato, 2011)	La variable Desempeño laboral está compuesta por las dimensiones calidad del trabajo, productividad y metas.	Calidad del trabajo	Expectativas
				Necesidades
				Satisfacción
			Productividad	Eficiencia
				Eficacia
				Efectividad
			Metas	Profesionales
				Personales
				Laborales

## Anexo 2. Matriz de consistencia

Problemas de investigación	Objetivos de investigación	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método		
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Gestión de recursos humanos	Admisión de personal	Reclutamiento	Población Trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)		
¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021?	Determinar la relación entre la Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021.	El desempeño laboral de los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana está directamente relacionado con la gestión de recursos humanos.			Desarrollo del personal		Selección	Muestra Muestra no probabilística La muestra estará conformada por 40 trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021
							Inducción	
				Capacitación				
				Compensación del personal	Perfil de habilidades			
Relaciones interpersonales								
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Desempeño laboral	Calidad del trabajo Productividad		Motivación	Enfoque Cuantitativo
¿Cuál es la relación entre la admisión de personas y el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL N° 05, Lima – 2020?	Determinar la relación entre la admisión de personas y el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021.	El desempeño laboral de los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana está directamente relacionado con la admisión de personas.	Metas Admisión del personal			Remuneración	Tipo de investigación Basica	
						Plan de carrera		
¿Cuál es la relación entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021?	Determinar la relación entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021.	El desempeño laboral de los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana está directamente relacionado con el desarrollo del personal.	Desarrollo del personal		Expectativas	Nivel de investigación Descriptivo		
					¿Cuál es la relación entre la compensación del personal y el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021?		Determinar la relación entre la compensación del personal y el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021.	
Eficacia	Diseño de investigación No experimental							
Efectividad		Técnicas						
¿Cuál es la relación entre la compensación del personal y el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021?	Determinar la relación entre la compensación del personal y el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021.	El desempeño laboral de los trabajadores de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana está directamente relacionado con la compensación del personal.	Desarrollo del personal	Profesionales	Encuesta			
				Personales		Instrumentos		
				Laborales			Cuestionario	



**FACULTAD DE NEGOCIOS**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**

**Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021**

<b>Objetivo general</b>	Analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL, Lima-2020.
<b>Objetivos específicos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar la relación entre la admisión de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL, Lima-2020.</li><li>2. Determinar la relación entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL, Lima-2020.</li><li>3. Determinar la relación entre la compensación del personal y el desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL, Lima-2020.</li></ol>
<b>Hipótesis general</b>	El desempeño laboral de los trabajadores de una UGEL de Lima Metropolitana está directamente relacionado con la gestión de recursos humanos.

**Instrucciones:**

A continuación, usted encontrará un conjunto de ítems relacionados con la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Marque con una “X” la alternativa que considere conveniente.

**Escala de calificación:**

1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo;  
4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

Variable	Dimensión	Indicador	N.º	Ítem	1	2	3	4	5	
<b>Gestión de recursos humanos</b>	<b>Admisión de personal</b>	Reclutamiento	1	El perfil de puestos establecido por Servir se relaciona con las necesidades de la UGEL.						
			2	El perfil del puesto que elabora la debe guardar relación con las necesidades del área solicitante.						
			3	En la UGEL se realiza el uso de técnicas y procedimientos para atraer candidatos.						
		Selección	4	La evaluación curricular que realiza la UGEL es acorde con el perfil del puesto requerido.						
			5	La UGEL considera las referencias personales en el proceso de evaluación del currículum vitae.						
			6	La selección del personal es compatible con los perfiles diseñados por la entidad.						
			7	Entre los candidatos reclutados, la UGEL selecciona al más adecuado para el puesto.						
		Inducción	8	El proceso de inducción es adecuado por parte de la UGEL.						
			9	Sus compañeros y superiores de la UGEL le comunicaron la información con la mayor claridad en la etapa de inducción.						
		<b>Desarrollo del personal</b>	Capacitación	10	La gestión de recursos humanos de la UGEL tiene el presupuesto disponible para atender la demanda de capacitaciones.					
				11	Recursos Humanos tiene un proceso de formación con el objetivo de que se					

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

Variable	Dimensión	Indicador	N.º	Ítem	1	2	3	4	5
				desempeñe el papel del trabajador lo más eficientemente posible.					
			12	La UGEL aplica adecuadamente un modelo de indicadores que permite medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación.					
			13	Los programas de capacitación que brinda la UGEL le permite adquirir nuevos conocimientos.					
			14	Las capacitaciones que brinda la UGEL permite que el trabajador se desempeñe con mayor eficiencia.					
		Perfil de habilidades	15	Las capacitaciones que brinda la UGEL permiten desarrollar habilidades para poder trabajar en equipo.					
			16	El promedio de los indicadores de la matriz de seguimiento de la UGEL refleja las habilidades del servidor civil para desempeñarse en el puesto.					
			17	Las capacitaciones brindadas por la UGEL anhelado.					
		Relaciones interpersonales	18	La estrategia que emplea la gestión de los recursos humanos de la UGEL para mejorar las relaciones interpersonales es adecuada.					
			19	Los procedimientos de la gestión de los recursos humanos permiten que el servidor civil se desenvuelva sin divergencias con sus compañeros en la UGEL					

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>N.º</b>	<b>Ítem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	<b>Compensación del personal</b>		20	La gestión de los recursos humanos incide en las relaciones interpersonales en la.						
			Motivación	21	Los incentivos que otorga la UGEL valora el aporte de los resultados obtenidos del servidor civil.					
				22	Los bonos recibidos por su buen rendimiento en la UGEL motivan su desempeño laboral.					
				23	El sistema de sanciones se aplica de manera justa en la UGEL.					
		Remuneración	24	La remuneración que se percibe en la UGEL es acorde al rendimiento laboral.						
			25	La remuneración de las nuevas plazas vacantes cumple con los requisitos fijados por ley.						
			26	La manera como se fijan las remuneraciones en la UGEL son adecuadas.						
	Plan de carrera	27	El plan de carrera desarrollado por la gestión de recursos humanos de la UGEL conducen a alcanzar el éxito profesional de los servidores civiles.							
<b>Desempeño laboral</b>	<b>Calidad del trabajo</b>	Expectativas	28	En la UGEL, el servidor civil tiene capacidad de toma de decisiones.						
		Necesidades	29	El servidor civil está preparado para realizar la labor que se le fue asignado.						
		Satisfacción	30	El servidor civil está identificado con su institución.						

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>N.º</b>	<b>Ítem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			31	La gestión de los recursos humanos por competencias genera un mejor nivel de presencia en el trabajo.					
			32	Las recompensas son necesarias para que acometa la tarea que le asigna su jefe inmediato superior.					
	<b>Productividad</b>	<b>Eficiencia</b>	33	Se anticipa a los plazos establecidos y calcula riesgos previniendo situaciones inesperadas.					
			34	Está motivado hacia la finalidad de poder realizar eficientemente sus labores.					
			35	Plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos en términos de cantidad y calidad.					
			36	Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de estos.					
		<b>Eficacia</b>	37	Cumple con los objetivos planteados por la UGEL.					
			38	La gestión de los recursos humanos por competencias en la UGEL efectúa el seguimiento de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad.					
		<b>Efectividad</b>	39	Posee las capacidades o características para satisfacer las necesidades de la institución.					

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y  
SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>N.º</b>	<b>Ítem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			40	La calidad del servicio que brinda la institución es adecuada.					
	<b>Metas</b>	Profesionales	41	El servidor civil se adapta rápidamente a los cambios que se suscitan en su puesto de trabajo.					
			42	Usted está dispuesto a desplazarse al interior del país por solicitud de la UGEL.					
		Personales	43	Usted está satisfecho con el sueldo que percibe por el puesto que ocupa en la UGEL.					
			44	Las actividades encargadas por la UGEL van acordes con sus objetivos personales.					
		Laborales	45	El clima organizacional de la UGEL incide en su desempeño laboral.					
			46	Facilita el cumplimiento de las metas laborales si entre los servidores civiles conocen las funciones de cada uno.					

#### Anexo 4. Captura de pantalla y enlace de formularios de Google

Preguntas Respuestas 40 Configuración



### Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021

Mediante el presente cuestionario, se desea conocer información relevante para el desarrollo de la investigación titulada "Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021". Esta información tiene fines académicos, por lo que será reservada y anónima. En ese marco, le agradecemos su valiosa intervención.

Por favor, marque la opción que mejor represente su opinión, según la siguiente escala:

1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo

Sexo \*

Varón

Mujer

Enlace: <https://forms.gle/T8SsNhaK6aH3WugMA>

## Anexo 5. Validación de instrumentos

### A) Carlos Gustavo Carreño Alcántara



#### FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL

Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, cuál es la valoración que le da al instrumento. Señale el porcentaje que le asigna, en el casillero respectivo.

##### I. Datos Informativos

Apellido y Nombre del Experto	Grado Académico	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
CARREÑO ALCANTARA, Carlos Gustavo	Contador Público	Coordinador de Planillas y Pensiones – Unidad de Gestión Educativa Local N° 06	Cuestionario para evaluar la Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021	Checcaña Chahuayllo, Ruslen América/Pari Capa, Edith
Título de la Investigación: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021				

##### II. Aspectos de Validación

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		0% -20%	21% - 40%	41% - 60%	61% – 80%	81% – 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				80	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.				70	
3. Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				70	
4. Organización	Existe una organización lógica.				60	

<b>5. Suficiencia</b>	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				70	
<b>6. Intencionalidad</b>	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				80	
<b>7. Consistencia</b>	Basado en aspectos teóricos-científicos.				60	
<b>8. Coherencia</b>	Entre los índices, categorías y subcategorías				70	
<b>9. Metodología</b>	La estrategia responde al propósito del estudio.					90
<b>10. Conveniencia</b>	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90

### III. Opinión de la Aplicación

El instrumento es adecuado para el objetivo de la investigación: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021  
Es útil para seleccionar el tipo de personas y profesionales con los que se debe contar para el desarrollo de las actividades laborales en una institución pública.

IV. Promedio de la Validación: 740



Firma del Experto

Fecha: 25/10/2021

DNI: 15614562

B) Lily Oblitas Vera



### FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL

Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, cuál es la valoración que le da al instrumento. Señale el porcentaje que le asigna, en el casillero respectivo.

#### I. Datos Informativos

Apellido y Nombre del Experto	Grado Académico	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Oblitas Vera Lily	Mg. En Ingeniería de Sistemas con mención tecnologías de la información y en gestión del software	Especialista en Gestión de Recursos Humanos	Cuestionario para evaluar la Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021	Checcaña Chahuayllo, Ruslen América/Pari Capa, Edith
Título de la Investigación: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021				

#### II. Aspectos de Validación

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0% -20%	Regular 21% - 40%	Bueno 41% - 60%	Muy Bueno 61% - 80%	Excelente 81% - 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
3. Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				X	
4. Organización	Existe una organización lógica.				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.				X	

<b>6. Intencionalidad</b>	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
<b>7. Consistencia</b>	Basado en aspectos teóricos-científicos.				X	
<b>8. Coherencia</b>	Entre los índices, categorías y subcategorías				X	
<b>9. Metodología</b>	La estrategia responde al propósito del estudio.				X	
<b>10. Conveniencia</b>	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				X	

### III. Opinión de la Aplicación

El instrumento es adecuado para el objetivo de la investigación “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021”

### IV. Promedio de la Validación: MUY BUENO



Firma del Experto

Fecha: 22 de octubre de 2021

DNI: 16755624



### FICHA DE OPINIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO FINAL

Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, cuál es la valoración que le da al instrumento. Señale el porcentaje que le asigna, en el casillero respectivo.

#### I. Datos Informativos

Apellido y Nombre del Experto	Grado Académico	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
PINILLOS MIÑANO, Zarela Francisca	LICENCIADA	UGEL05-COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Cuestionario para evaluar la Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021	Checcaña Chahuayllo, Ruslen América/Pari Capa, Edith
Título de la Investigación: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021				

#### II. Aspectos de Validación

INDICADORES	CRITERIOS	Escala de Valoración				
		Deficiente 0% -20%	Regular 21% - 40%	Bueno 41% - 60%	Muy Bueno 61% - 80%	Excelente 81% - 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					95
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.					98
3. Actualidad	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					95
4. Organización	Existe una organización lógica.					90
5. Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					98

<b>6. Intencionalidad</b>	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					98
<b>7. Consistencia</b>	Basado en aspectos teóricos-científicos.					98
<b>8. Coherencia</b>	Entre los índices, categorías y subcategorías					95
<b>9. Metodología</b>	La estrategia responde al propósito del estudio.					98
<b>10. Conveniencia</b>	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					93

### III. Opinión de la Aplicación

El instrumento es adecuado para el objetivo de la investigación de determinar la relación entre la Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de una Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Lima Metropolitana en el 2021

### IV. Promedio de la Validación: 95.8



Firma del Experto

Fecha: 16/10/2021

DNI: 43769349