



LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO: INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCAL “ABDON CALDERON” DEL CANTON PORTOVIEJO-ECUADOR

Marllury Josefa Bailon Panta

Ingeniera Comercial, Docente del Ministerio de Educación, en la Unidad Educativa Fiscal “Abdon Calderon” Portoviejo, Manabí Ecuador. Sitio Florestal Via Manta Quevedo-Parroquia Calderon Maestrante de Programa Administración de Empresas en el Instituto de Post Grado de la Universidad Técnica de Manabí.

marllury.bailon@educacion.gob.ec.

Eva Marisol Romero Vélez

Magister en Gerencia de Proyectos, Ingeniera Comercial, Doctorante en Economía. Profesora Principal Medio Tiempo Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí Ecuador, investiga temáticas de recursos humanos, comportamiento organizacional.

emromero@utm.edu.ec

Marllury Josefa Bailon Panta, Eva Marisol Romero Vélez (2020): “La administración del talento humano: incidencia en el rendimiento laboral del docente de la Unidad Educativa Fiscal “Abdon Calderon” del Canton Portoviejo-Ecuador”, Revista Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo, ISSN: 1989-4155 (agosto 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/08/talento-humano.html>

Resumen

El talento humano es el capital más importante de toda organización, existe debilidad en la ejecución de procesos en instituciones educativas como reclutamiento, selección, compensación y desarrollo del personal; la investigación tiene como finalidad analizar la incidencia de la administración del talento humano y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Fiscal “Abdón Calderón” de Portoviejo, como respuesta a una problemática latente, relacionada al adiestramiento, motivación, relación docente-alumno, relación docente-autoridades, clima laboral, uso de nuevas tecnologías y políticas educativas; es imperativo hacer uso de estrategias adecuadas para fortalecer el desempeño laboral partiendo de un abordaje integrado y global. El trabajo inicia con las bases teóricas del problema en estudio, luego se caracteriza y analiza la situación actual en la institución educativa. El estudio se efectuó mediante investigación documental, análisis que comprende revisión de literatura, recopilación e integración de datos. Se aplicaron encuestas a 30 docentes los cuales

luego de inducción introductoria respondieron interrogantes sobre la administración del talento humano en la institución y su desempeño, la escala de medición utilizada en la mayoría de las preguntas es la Likert de 5 puntos. La percepción de los docentes respecto a la administración del talento humano es de conformidad con sus funciones asignadas, pero no perciben estímulos positivos lo que afecta su desempeño académico. Se contempla a manera de conclusión y recomendación los resultados de la investigación y la organización de las estrategias capaces de llegar al fomento del talento humano en su mejoramiento laboral en el contexto educativo.

Palabras claves: Talento humano, desempeño laboral, docente, clima laboral, estímulos

THE ADMINISTRATION OF HUMAN TALENT: IMPACT ON THE WORK PERFORMANCE OF THE TEACHER OF THE FISCAL EDUCATIONAL UNIT "ABDON CALDERON" OF THE CANTON PORTOVIEJO-ECUADOR

Abstract

Human talent is the most important capital of any organization, there is weakness in the execution of processes in educational institutions such as recruitment, selection, compensation and staff development; The purpose of the research is to analyze the incidence of the administration of human talent and the work performance of the teachers of the "Abdón Calderón" Fiscal Educational Unit of Portoviejo, as a response to a latent problem, related to training, motivation, teacher-student relationship , teacher-authorities relationship, work environment, use of new technologies and educational policies; It is imperative to make use of appropriate strategies to strengthen job performance based on an integrated and global approach. The work begins with the theoretical bases of the problem under study, then the current situation in the educational institution is characterized and analyzed. The study was carried out through documentary research, analysis that includes a literature review, data collection and integration. Surveys were applied to 30 teachers who, after introductory induction, answered questions about the management of human talent in the institution and its performance, the measurement scale used in most of the questions is the 5-point Likert. Teachers' perception regarding the management of human talent is in accordance with their assigned functions, but they do not perceive positive stimuli, which affects their academic performance. The results of the investigation and the organization of the strategies capable of reaching the promotion of human talent in their work improvement in the educational context are considered as a conclusion and recommendation.

Key words: Human talent- job performance-teacher-work environment-stimuli

Introducción

La administración es una ciencia social que tiene como objetivo el estudio a las organizaciones, con todas las funciones que forman parte del accionar, destacando en su interior la gestión del talento humano (Jara, Asmat, Alberca & Medina, 2018).

En tanto, que la educación permite el progreso de las personas y por ende de las naciones, todo ello es posible por el nivel de preparación de los docentes, con el apoyo del Estado al crear las condiciones necesarias para el correcto desempeño de sus labores.

Sin embargo, hay un aspecto que forma parte de este proceso y que marca el ejercicio docente: el acompañamiento del área de talento humano en las unidades educativas donde laboran.

En la dinámica de las organizaciones contemporáneas, existe un claro convencimiento que dentro de las ventajas competitivas que deben poseer para operar en los mercados, la innovación y el capital intelectual (Terrazas y Roxana, 2013) los que juegan un papel preponderante. En este sentido, las personas tienen que valorarse por los conocimientos, talentos y aportes intelectuales para la consecución de metas organizacionales.

Por lo tanto, no debe considerarse válida la utilización del término talento humano solo para hacer referencia a sus integrantes, porque se estaría catalogando como simples instrumentos, se deja de lado sus habilidades y destrezas, tan necesarias para el desarrollo de la organización. No pueden ser despojadas de la condición humana y convertirlas en medios para conseguir fines que persiguen quienes están al frente de la parte administrativa.

En este orden de ideas, los factores laborales se refieren a las condiciones de las organizaciones que repercuten de manera directa en el desempeño de sus trabajadores (Rodríguez y Lechuga, 2019). Postulado que se identifica con el clima laboral, ya que es un conjunto de condiciones tangibles e intangibles en el ambiente que son percibidos por los trabajadores y que condicionan su predisposición a sus actividades laborales.

El refuerzo teórico de la investigación es una parte medular para el desarrollo del presente artículo científico, permite indagar en torno a una temática esencial para el progreso de los pueblos: rendimiento laboral del docente y talento humano que al final se traduce en un mejor nivel educativo.

Algo que en la unidad educativa se develó en algunos aspectos positivos, más se evidenciaron falencias que impiden el cumplimiento en su totalidad de sus objetivos.

Por ello, el desempeño que se espera de un docente está en combinación con la sinergia entre variables como la estimulación o motivación, capacitación y percepción del rol. En tal virtud, si un docente logra un alto nivel de desempeño, las recompensas se vuelven importantes inductores para la misma mejora de desempeño.

Además, la prospectiva de pago y fijación de remuneraciones son primordiales en la regulación gubernamental considerando la equidad e igualdad en las oportunidades en el campo de la administración, siendo otro punto importante la estimación para el logro laboral. No obstante, en las instituciones educativas no se cuenta con un área de talento humano, se convierte solo en un apoyo a la gestión directiva para el manejo de las relaciones laborales

Este trabajo tiene por objetivo analizar la incidencia de la Administración del talento humano en el desempeño laboral de docentes de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” de Portoviejo-Ecuador.

En aras de dar cumplimiento a dicho objetivo el trabajo se encuentra estructurado en tres epígrafes. En un primer momento se revisan las bases conceptuales de los estudios realizados en la administración del talento humano y desempeño laboral. En un segundo epígrafe se realiza un acercamiento a la situación de la unidad educativa objeto de estudio en cuanto a la gestión del talento humano para luego de la aplicación de encuestas a docentes, analizar y presentar los resultados, estudio que destaca el efecto que tiene el mismo en el desempeño de los docentes.

Entre los métodos de investigación utilizados se pueden citar la detección, consulta y análisis bibliográfico, extracción/recopilación de datos; técnicas de recolección de información como la observación, la encuesta; el tipo de investigación es descriptivo, de campo, en tanto que el diseño fue no experimental de tipo transversal.

1. Talento humano

Agudelo (2019) afirma que en la era actual del conocimiento y la innovación las organizaciones cumplen un papel fundamental pero más aún las personas que las integran, porque son ellas que

dinamizan los procesos de aprendizaje; por consiguiente, generan conocimiento y logran cambios para que se logre sostenibilidad organizacional.

Las personas se involucran con los objetivos de la organización, no es suficiente movilizar los recursos físicos, intelectuales que poseen, se requiere comprometerlos como sujetos de su personalidad en relación con trabajo y la organización (Majad, 2016).

En este contexto, es innegable que las organizaciones modernas aspiran que sus colaboradores manifiesten proactividad, creatividad, sentido de pertenencia y responsabilidad con lo que tributen fielmente al cumplimiento de objetivos.

La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada (Mejía, Bravo y Montoya, 2013).

En el sector público esta expectativa de servicio de calidad se constituye en una premisa principal ya que la visión y misión de las instituciones se encuentran encaminadas a solventar necesidades de la sociedad, es un referente de las políticas gubernamentales, su accionar es sometido a permanente observación de los usuarios externos.

Sin embargo, la fuerza laboral que se encuentre en un entorno no apropiado, difícilmente podrá alcanzar resultados óptimos, sobre lo cual tiene inherencia la gestión del talento que engloba entre sus procesos el fomento del ambiente laboral positivo.

Es elemental para los directivos de las instituciones conocer en qué condiciones se encuentra el grupo humano con el que cuenta ya que de ello depende el rendimiento laboral y resultados finales organizacionales.

El talento humano es algo que forma parte de la filosofía gerencial en lo relativo a valores, principios, nada de ello sería posible sin la planificación referente a los componentes que forman parte del proceso administrativo, siendo su objetivo seleccionar aquellas actividades esenciales.

Entonces, el propósito es reducir la incertidumbre en las actividades de la organización estableciendo una serie de acciones tendientes a la consecución de los objetivos (Rondón, & Ammar, 2016) lo que implica la capacidad de las instituciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes y comprometidos.

Las organizaciones que prestan servicios educativos deben transformarse para generar cambios a partir de un modelo de gerencia efectivo para mejorar su desempeño (Genesis, M; Suarez, F 2010).

1.1 Gestión y administración del talento humano

El talento humano permite brindar respuestas rápidas y conocer las necesidades de la entidad desde un punto de vista técnico para alcanzar el éxito personal y organizacional (Benavides, 2018).

En lo que se refiere a su gestión, se orienta hacia las actividades operativas de los colaboradores con competencias genéricas y técnicas transversales (Ramírez, Espíndola, Ruiz & Hugueth, 2019).

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados y que éstos son un recurso sumamente valioso (Sánchez & Calderón, 2012).

Los actores de la organización tienen que desempeñarse en un entorno dinámico, donde socialicen y ejecuten sus actividades laborales para obtener resultados positivos, teniendo participación en la creación de estrategias. Eso le permite tener identidad relacionada con elementos importantes como el talento humano, implementando mejoras en el trabajo para alcanzar los objetivos institucionales; además, definir oportunidades en función de cómo se comportan los indicadores del sistema, para obtener el modelo funcional tan necesario para el desarrollo de organizacional.

Revisando los estudios realizados en la gestión del talento humano, se evidencian indicadores desde un enfoque estratégico que permiten abordar importantes aspectos para maximizar la planificación y resultados de la gestión de talento humano.

Tabla 1. Indicadores de la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico.

Indicadores	Aspectos analizados
Estrategia organizacional	Socialización de las actividades
	Ejecución de actividades
	Participación en la creación de las estrategias
Rasgos y tendencia actual	Identidad con las características promovidas para la gestión del talento humano.
	Presencia de estilos emergentes
	Implementación de tendencias actuales de talento humano
Necesidad del modelo funcional	Ejecución de las funciones para la consolidación de objetivos
	Definición de oportunidades en función del comportamiento de los indicadores del sistema
	Respuesta del trabajo a la gestión estratégica del talento

Fuente: Ramírez, R. Espíndola, C. Ruiz, G. Hugueth, A. (2019).
Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica

Aportes de (Chiavenato,2009) citado por (Vallejo & Portalanza,2017) afirma que la moderna gestión del talento humano contempla procesos como descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación, motivación de las personas, planeación de recursos humanos, evaluación del desempeño, salud, seguridad y bienestar, entre otros, los que conjugados estratégicamente tienen impacto positivo en el elemento humano.

En el contexto organizacional educativo, la gestión del talento humano hace posible que se desarrolle una serie de mecanismos informativos de control y ejecución para que la dirección pueda utilizarlos en fomento de un buen ambiente académico y así incrementar las probabilidades que los docentes tengan un comportamiento institucional coherente con los objetivos institucionales.

La administración del talento humano conlleva el desarrollo de factores competitivos que permiten el eficiente desempeño, aumento de habilidades y capacidades docentes en instituciones educativas.

El talento humano en las instituciones de aprendizaje resulta indispensable para su funcionamiento, permite la optimización de procesos de enseñanza-aprendizaje, donde se tiene como beneficiarios tanto a estudiantes, padres de familia y autoridades escolares como ministeriales.

En Ecuador, la predisposición en busca de una alta calidad académica implica que los directivos educativos se inclinen por el bienestar de sus docentes sobre la base de normativa que regulan la metodología de aprendizaje en los educandos. Todo establecimiento educativo busca el desarrollo institucional para ser eficientes, eficaces, efectivos y competitivos, gracias a la integración de todos sus actores en especial al buen desempeño de sus docentes.

Las Direcciones Distritales de Educación del Ecuador, ubicadas en cada una de las provincias, no han implementado un Modelo de gestión de Talento Humano en las instituciones educativas para alcanzar un eficiente desarrollo de aprendizaje dentro de la enseñanza, de ahí que es latente esta falencia en la potenciación y direccionamiento del personal docente.

En los últimos trece años, se han configurado una serie de cambios en el modelo educativo ecuatoriano, un ejemplo es la creación de las unidades de Educación Básica dejando atrás la educación primaria como se la conocida anteriormente (Enríquez y Calderón, 2017). De esa manera los docentes pasaron a enfrentar retos nuevos.

De sondeos realizados anteriormente en la Unidad Educativa Fiscal “Abdón Calderón”, los docentes tienen resistencia al cambio, lo que dificulta aplicar prácticas en la administración y gestión del talento humano alineados a la actualización de conocimientos e incremento del desempeño laboral, ya que están anclados a conocimientos empíricos.

Así mismo, existe la percepción que al personal docente no se le reconoce por su desempeño y esto hace que no exista un sentido de pertenencia al cumplir sus responsabilidades, esto debe ser considerado por los funcionarios distritales quienes conocen la necesidad de los docentes para mejorar sus capacidades en el ámbito educativo, atendiendo la misma se obtendría personal que se adapten a los cambios para que realicen con eficiencia su labor con una excelente motivación, docentes con mejores rendimientos acompañados del direccionamiento que necesitan en su respectiva área.

Cuando se hace referencia al talento humano organizacional en el área educativa, conjuga la totalidad de personas en los diferentes niveles y subsistemas que conforman la institución, al hablar de personas que realizan una gestión eficaz y con éxito debe proceder al análisis no sólo de manera aislada, como simples recursos que poseen habilidades, destrezas y capacidades, sino que cuentan con conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas organizacionales, dotados de características propias, cultura, aspiraciones, actitudes, motivaciones, valores y objetivos individuales que al sumar en grupo conducen a la sociedad por la senda del desarrollo.

Uno de los temas más controversiales en el campo de la educación es el papel que desempeñan los docentes, tanto dentro del aula como fuera de ella (Basto, 2017), para lograr los objetivos educativos deben sentir el apoyo de las acciones del área de talento humano, con una corresponsabilidad que los mantenga al tanto de los lineamientos que emite el Ministerio de Educación, sin embargo en las unidades de educación no se cuenta con áreas específicas de talento humano lo que debilita esta gestión.

El desempeño laboral está enfocado según la forma de trabajar de los docentes en los diferentes ambientes educativos (León, Noriega & Murillo, 2018), lo hacen en función de los conocimientos científicos adquiridos, a las destrezas, habilidades pedagógicas para trabajar con los estudiantes. Con el paso de los años su desempeño se eleva al lograr un ambiente idóneo en base a la experiencia docente.

Las características propias de las personas que laboran en instituciones educativas son factores que contempla el accionar enmarcado en objetivos que persigue no solo transferencia de conocimientos, también implica que exista por parte de los educandos la comprensión de lo enseñado que se refleja en calificaciones, situación que es relativa a los objetivos del Ministerio de Educación, que a la vez forman parte de un pedido de la población ecuatoriana para incrementar niveles de escolaridad y el intelecto de los estudiantes.

El talento humano que forma parte de las diferentes unidades educativas se convierte en pilar fundamental del éxito institucional, sin su contribución sería prácticamente imposible hacer frente a las exigencias que la sociedad imprime, resulta necesario para ello que se incorpore una visión de mayor integración entre los docentes y los directivos.

Se trata de lograr implantar en la mentalidad de quienes trabajan en dichas instituciones, propuestas metodológicas con una sinergia característica de todo proceso educativo positivo, esto se encuentra condicionado a un ambiente laboral saludable.

1.2 Clima laboral

El clima laboral consiste en un conjunto de rasgos que envuelve a los empleados en el medio ambiente organizacional (Guevara, 2019), algo que marca gran diferencia de las organizaciones es la radiografía del comportamiento institucional que al final lleva a colocarla entre los primeros lugares.

El personal que forma parte de la institución y es requerido para cada cargo, además de ubicarlos en el puesto acorde a su preparación, debe lidiar con su motivación, lograr un clima laboral generador de impactos positivos extrae las potencialidades y capacidades de cada uno de ellos, obteniendo mayor provecho y generando incluso competencia laboral de forma sana.

Cuando se cita sobre calidad en el ámbito educativo esto contempla aspectos relacionados con la docencia y la gestión administrativa, al igual que la infraestructura física y tecnológica; los cuales tienen vinculación con el clima organizacional, el desempeño docente se convierte en un indicador importante, generador de la calidad que conforma el servicio educativo.

Si se logra una percepción positiva del clima laboral se desarrolla en los docentes ese sentido de pertenencia de la unidad educativa donde imparte clases. Así también se extiende el compromiso organizacional, buen desempeño y satisfacción laboral. Por el contrario, el clima organizacional percibido como no favorable, puede conllevar el desencadenamiento de conductas en los estudiantes como: bajo desempeño, ausentismo, falta de identidad, sentido de pertenencia, entre otras.

El clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción (Pilligua & Arteaga, 2019), para ello el entorno tiene que contemplar el medio físico donde desarrolla su función.

La incidencia que tiene el clima laboral en el desempeño docente puede constituirse en herramienta clave para lograr el mejor posicionamiento de la unidad educativa fiscal Abdón Calderón, algo con lo cual concuerda Medina (2017), quien afirma que se gestionan mejor los procesos internos y la toma de decisiones administrativas que fortalezcan el ambiente laboral.

En efecto, así se logra que los colaboradores coadyuven a mantener y/o mejorar los parámetros de calidad que tiene el servicio educativo acorde a los estándares exigidos por la sociedad.

(Vega, 2013) hace aportes en torno al tema estudiado afirmando que el recurso humano se convierte en el producto intangible que mayor diferencia marca en las organizaciones, porque proveen conocimientos, habilidades y destrezas que combinadas con los recursos tangibles van a generar ventajas competitivas sostenibles contribuyendo al éxito organizacional.

El paradigma de creer que la prioridad organizacional son los resultados económicos es parte de la historia, actualmente prevalece el equilibrio entre progreso económico y bienestar laboral.

1.3 El potencial humano organizacional

En las organizaciones intervienen varios elementos que coordinados adecuadamente propenden al logro de sus objetivos, misión, visión; es decir llegar a ser competitivos. Uno de estos aspectos es el complemento de los objetivos de la organización con los objetivos individuales, las personas ven la fusión de ambos aspectos como inversiones personales y laborales; por su parte retribuirá con emolumentos, entrenamiento, capacitación, reconocimientos, compensaciones.

Entonces, la administración que conlleva el talento humano, en constante evolución por la dinámica de un mundo globalizado que avanza con rapidez indiscutible, se prepara para ello y contribuye a la formación de conocimientos para hacer el trabajo eficiente y efectivo.

Para que el talento humano continúe mejorando coexisten influencias tanto externas como internas, las influencias internas toman importancia ante el apoyo dado por la alta dirección, así como la cultura institucional que se refleja en los valores organizacionales, estructura organizativa, entre otras. Mientras que las condicionantes externas, se asientan en la economía que se miden en indicadores como: desempleo, niveles salariales métodos de reclutamiento, competencia nacional, internacional, valores sociales, entre otros.

La innovación asociada con el conocimiento en las organizaciones hace que éstas cumplan un rol fundamental, sin embargo, nada de esto sería posible sin la presencia de quienes conforman su nómina. Porque son éstas quienes al interior de las organizaciones dinamizan los procesos de aprendizaje, generando conocimiento para entrar en la etapa de competitividad y sostenibilidad organizacional (Agudelo, 2019).

El recurso humano es el activo de mayor valor que tiene la institución, quien realiza aportes en base al trabajo diario, con una efectiva planificación y hace que “el recurso humano se constituya en el promotor de los objetivos expuestos por el área de talento humano” (Medina y Quezada, 2011).

Cuando se hace referencia a talento humano, no solo debe entenderse el esfuerzo de la actividad humana, también entran en escenas otros factores que movilizan a las personas, por ejemplo: conocimientos, habilidades, actitudes que en conjunto son las competencias que ayudan para para triunfar en la vida. A esto se suman las experiencias, intereses, motivaciones, aptitudes, vocación, potencialidades, entre otras.

El auge de la sociedad actual, ha exigido grandes cambios en las organizaciones; el modelo de gestión de recursos humanos actual ve a los trabajadores como sujetos activos, capaces de aportar de manera proactiva para el logro de metas. Su objetivo es la búsqueda del bienestar de los empleados, generando un ambiente de trabajo saludable y altamente competitivo.

En ese sentido, Ecuador tiene implementado un sistema de gestión de talento humano que involucra: planificación, reclutamiento y selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, carrera del servicio público y remuneraciones. Sistema que se acopla a algunos modelos de gestión del talento humano a nivel general.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) señala en su Art 33:

El trabajo es un derecho, un deber social y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respecto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado.

Mientras que la misma Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 229 determina que “serán servidores y servidoras públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajo, preste servicio o ejerza un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.

En tanto, las regulaciones laborales se sustentan en lo contemplado en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2010) para empleados del sector público y, el Código de Trabajo (2005) para los trabajadores del sector privado.

El Ministerio de Educación como máxima instancia rectora de la educación en el Ecuador, apoyado en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP,2010) y la Ley Orgánica Intercultural del Ecuador (LOIE, 2016) determina que en todas las unidades educativas el director se convierte en la máxima autoridad, siendo responsable de organizar de manera óptima el establecimiento donde desempeña sus funciones, para que los docentes efectúen su trabajo, en concomitancia los estudiantes alcanzan las habilidades y destrezas requeridas para su vida profesional futura.

1.4 Formación y desarrollo del talento humano

La formación y el desarrollo del talento humano en las organizaciones se asientan en un diagnóstico de las necesidades de formación de cada colaborador teniendo como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.

Para determinar estas necesidades se realiza un profundo diagnóstico de la formación requerida, partiendo de la integración de planes individuales se elabora un plan anual de formación y desarrollo para toda la organización.

Se debe considerar que la visión de la formación y desarrollo del talento humano no se limita a la concepción tradicional de que los docentes asistan a una serie de eventos de capacitación, sino que se proyecta a lograr que éstos de forma permanente accedan a nuevos conocimientos por diferentes vías, que puedan contribuir con el desarrollo económico y social a nivel interno como de la sociedad.

La capacitación involucra que el personal desarrolle sus habilidades, conocimientos, para que sea capaz de ejecutar su propio trabajo (Bailón, 2014). La capacitación del personal que labora en la unidad educativa fiscal Abdón Calderón se desarrolla en tres ejes:

- Capacitaciones programadas por el Ministerio de Educación de manera periódica y obligatoria.
- Capacitaciones financiadas por los docentes, quienes buscan en función de la localidad donde se realizará, al igual que del costo.
- Capacitaciones que son compartidos por los compañeros, quienes al prepararse de manera individual luego lo llevan hasta sus pares gratuitamente.

Todo lo cual contribuye a que se incrementen los conocimientos, la manera de enseñanza, estimulando a que los estudiantes sean colaboradores, fomentando el desarrollo de líderes, estos aspectos inciden de manera positiva en el desempeño docente.

2. Desempeño docente

La evaluación del desempeño se centra en el nivel y calidad de la labor del colaborador, en su nivel de conocimientos indispensable para cada puesto, también se toma en consideración la parte más subjetiva: motivaciones y expectativas de desarrollo que tiene el evaluado (Rivero, 2019).

Peña (2018) estima que todas las organizaciones deben contar con un sistema único de evaluación del desempeño, liderado por el departamento de administración del recurso humano.

Las necesidades de mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, toma en consideración el potencial existente en los respectivos puestos de trabajo (Armijos, Bermúdez y Mora, 2019). Insumos que genera un efectivo proceso de evaluación de desempeño.

Los lineamientos de la evaluación docente implican, por un lado, el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades establecidas, por otro la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento (Martínez & Guevara, 2015), de tal manera que permitan valorar y conocer las fortalezas y debilidades para así mejorar su rol de docente.

Aportes de (Matabanchoy, Álvarez & Riobamba, 2019) afirman que la evaluación es un componente importante para la organización, por tanto, es necesario desarrollar mecanismos capaces de acompañar y orientar su progreso laboral. En este contexto, la evaluación determina necesidades de capacitaciones -entre otros- con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones pedagógicas en términos de eficiencia y eficacia.

De la Cruz (2008, citado en Montalvo, 2011) indica que "El desempeño del docente evalúa la calidad del docente considera variadas cualidades como ser: hombre mujer, actividades laborales, puntualidad, predisposición para laborar, conductas, disciplina, desarrollo educativo, compromiso con la institución, innovación". Además, indica que:

El desempeño docente referencia no sólo el trabajo que desarrolla, al tipo de servicio público que realiza, a la importancia de esta actividad en relación con el desarrollo de la comunidad y el ser humano, sino también a la adecuada calificación y calidad profesional con la que la desarrolla.

Entonces, el desempeño docente determina la eficiencia y eficacia de una actividad de carácter permanente, el docente es quien posee el conocimiento real y complejo, actuando con autonomía en la aplicación de metodologías educativas.

2.1. Dimensiones del desempeño docente

(Suárez, W. & Cucalón G.2019) considera las siguientes dimensiones en el desempeño docente sobre la base de estándares de calidad educativa:

- a) Desarrollo curricular: Implica estrategias, métodos y recursos para el aprendizaje de los estudiantes. No solo contiene un plan de estudios sino la fundamentación en base a la metodología de enseñanza-aprendizaje
- b) Desarrollo del aprendizaje: Determina el aprendizaje escolar y construcción del conocimiento relacionados con el contenido del aprendizaje por parte del alumno, siendo el resultado de una interacción entre tres elementos; el alumno que construye significados, los contenidos de aprendizajes a cuyo propósito el alumno construye los significados y el profesor que actúa como mediador entre el contenido que se debe aprender el estudiante.
- c) Desarrollo profesional: Acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica en la pedagógica y permanente del docente, participar de las actividades, proponerse como conferenciante, asistir a eventos, aprender metodología y estar al día en las innovaciones tecnológicas son ejemplos de prácticas efectivas para acumular nuevo conocimiento y lograr el desarrollo.
- d) Compromiso ético: Conjunto de principios, creencias, actitudes y juicios, en el que el profesor interioriza y demuestra valores en las relaciones humanas, el conocimiento y sus maneras de guiar las situaciones de enseñanza - aprendizaje, lo que constituye una experiencia formativa.

Las dimensiones mencionadas se alinean a la naturaleza de las actividades de los docentes y se consideran en los procesos de evaluación de desempeño en la unidad educativa en estudio.

Abordada la base teórica de la investigación, se procede a realizar una revisión de la situación actual del talento humano en la unidad educativa Abdón Calderón.

3. Caracterización de la Unidad Educativa Abdón Calderón

En la investigación de campo y documental de tipo descriptivo, se constata que la unidad educativa Abdón Calderón es una institución que brinda el servicio a la comunidad de la Parroquia Calderón del cantón Portoviejo, provincia de Manabí, Ecuador; cuenta con 5 funcionarios administrativos, 47 docentes y 1008 estudiantes. La oferta académica es: Educación Básica Superior, Bachillerato General Unificado en Ciencias Básicas, Superior, Intensiva y Bachillerato Intensivo desde el mes de abril del 2018, consciente de la necesidad de ofrecer una educación de calidad, de preparar un ser humano acorde a las necesidades de este siglo y al perfil del bachiller ecuatoriano, orientado a la consecución de personas competentes y eficiente en su entorno social y para la vida.

Esta institución educativa fundamenta su principio en el respeto, la cooperación y mutua confianza entre la familia y la institución educativa, elementos fundamentales para establecer una verdadera comunicación a fin de exponer, dialogar y buscar soluciones a los problemas detectados con responsabilidad compartida en un clima de exigencia, alegría y respeto.

La comunidad educativa construye y profundiza los procesos de la gestión institucional a través de la innovación permanente y el cumplimiento de los fines de la educación del país con una práctica que haga realidad un conjunto de principios y valores indispensables en nuestro entorno.

Visión

Ser una Institución educativa de calidad y calidez, que funcione en el marco de la unidad de la comunidad educativa, para formar personas con mentalidad abierta, críticas, participativas y propositivos, que lideren los cambios de protección social, desarrollo cultural y socioeconómico del sector, provincia, país y el mundo, que responda a la realidad multiétnica y pluricultural, a los retos de una sociedad en constantes cambios, con énfasis en la innovación y capacitación de sus servidores (as) educativos y la participación social ecuánime y armónica

Misión

La formación integral de niños, niñas, jóvenes y adultos, para ser bachilleres líderes proactivos, emprendedores e investigadores, conscientes de su realidad, con auto control de sus emociones, respeto por el medio ambiente y dispuestos a insertarse en el desarrollo de la sociedad.

Principios

- Calidad: docentes calificados y en permanente capacitación que propician en los educandos la investigación, contribuyendo a una formación integral y de trascendencia para discernir.
- Calidez: en cada acto está presente la afectividad, cariño, cordialidad y bondad.
- Respeto: valor al trabajo propio y el de los demás, con respeto y tolerancia, convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa y el medio ambiente.
- Responsabilidad: se cumple consciente y oportunamente los deberes y compromisos no por obligación sino por convicción.
- Disciplina: con respeto a los derechos sociales, individuales y colectivos.
- Investigación: como un instrumento primordial de planificación y programación que posibilitan el logro de altos niveles de innovación, emprendimiento y productividad en los estudiantes.
- Compromiso social: abierto a la comunidad y sus familias, inculcando valores culturales y la integración de estudiantes rezagados en sus procesos de aprendizaje.

Tabla 2. FODA de institución educativa

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicio cumple con parámetros establecidos. -Se cuenta con los procedimientos académicos y administrativos. - Efectivo instrumento normativa interno. -Plataforma tecnológica actualizada. - El número de pupitres por aula es el requerido. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -MINEDUC desarrollo de programas de capacitación constantes. -Visitas esporádicas del Psicólogo del Departamento de Consejería Estudiantil. - Elevada demanda estudiantil. -Oportunidades de estudios de cuarto nivel.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Resistencia a cambios de paradigma. - Proyecto Educativo necesita ser actualizado. -Escasa capacitación para el personal administrativo y docente. -Limitado apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente. -El mobiliario de las aulas obsoleto. -No cuenta con mobiliario y equipamiento de laboratorio de computación. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de conocimiento de la plataforma virtual por parte de los representantes legales de estudiantes. -Sobrecarga de documentos solicitados por las autoridades educativas. - Escasa autonomía administrativa. - Constante cambio de directivos.

Fuente: Unidad Educativa Abdón Calderón

Elaborado por: autoras investigación

El análisis del FODA evidencia situaciones positivas internas, entre las que se destacan para efectos del presente estudio que se cuenta con los procedimientos académicos y administrativos y la

disponibilidad de plataforma tecnológica, en el contexto exterior la oportunidad de estudios de cuarto nivel; pero, al contrario, al interno la escasa capacitación del personal, en el entorno externo la sobrecarga de informes requeridos por autoridades nacionales. Estos aspectos se relacionan con las circunstancias en que se desenvuelve el talento humano de la Unidad Educativa, sujeto a una administración empírica y se proyectan a su desempeño docente.

En cuanto a procesos sustantivos de talento humano, en la inclusión del personal cuando se requieren cubrir vacantes o se necesitan docentes, el Ministerio de Educación realiza el proceso de selección y reclutamiento donde se pueda demostrar (Alonso, García, López & Amador, 2018), el talento o aptitud para el desarrollo de una determinada materia, que los lleve a ser contratado para ocupar un lugar dentro del contexto institución laboral educativo.

En el ámbito del trabajo docente, la contratación no solo se basa ante evidencias objetivas, el aspirante debe contar con preparación profesional que lo haga competente a ocupar el puesto.

Analizar la administración del talento humano permite percibir las debilidades y fortalezas con las que se cuentan para encaminar hacia la excelencia personal y profesional.

Resultados y Discusión

La investigación se fundamenta en el paradigma cuantitativo, de campo, el diseño fue no experimental de tipo transversal o transeccional, porque se recolectaron los datos en un solo momento y tiempo determinado. El trabajo tuvo un enfoque analítico en torno a las principales variables de estudio al igual que aquellas variables intervinientes para determinar la problemática, sus causas y consecuencias a fin de establecer evidencias y posible solución.

El enfoque cuantitativo que usa la recolección de datos mediante muestras y encuestas estructuradas, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, et al.; 2006)

La investigación está justificada tanto del punto de vista práctico como teórico, en efecto, permitió ahondar en aspectos relativos a la administración del talento humano en la unidad educativa fiscal Abdón Calderón

Se aplicó una encuesta para el diagnóstico de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los docentes. El cuestionario contiene diez preguntas cerradas que corresponden a las variables identificadas, las que permiten conocer la percepción del encuestado

frente a los planteamientos sobre talento humano y desempeño laboral. La encuesta fue realizada a 30 docentes con quienes se mantuvo una breve plática introductoria. La escala de medición utilizada es la de Likert de 5 puntos, en la mayoría de las preguntas.

Una vez procesados los datos en cuanto a la información general, el 67% de los docentes son del sexo femenino mientras que el 33% son del sexo masculino lo que implica mayor representación de la mujer en las labores docentes de la unidad educativa; el 20% de la planta de profesores han alcanzado un cuarto nivel en su formación, el resto constituye el 80% que ostentan un tercer nivel de enseñanza, las condiciones actuales y la oferta académica para acceder a estudios de cuarto nivel han despertado el interés de los docentes para mejorar su formación.

En la tabla No. 3 se aprecian datos estadísticos sobre las edades de los docentes: el 7% oscilan en edades menores a 30 años, el 70% se encuentran en el rango entre 31 y 50 años y el 23% tienen edades mayores a 51 años, lo que demuestra que el talento humano de la unidad educativa es joven, lo que garantiza una mejor predisposición para emprender e innovar su actividad académica.

Tabla No.3 Edades de docentes

RANGO DE EDADES	NÚMERO	PORCENTAJE
Menores de 30 años	2	7%
31-50 años	21	70%
Mayores de 51 años	7	23%
TOTAL	30	100%

En cuanto a los resultados de las preguntas relacionadas a las variables, se expone a continuación:



El 80% de los encuestados se sienten muy conformes con el trabajo que cumplen. Esto demuestra actitudes positivas hacia sus responsabilidades.

Gráfico No. 1. Complacencia en labores

Fuente: Elaboración propia



El 100% de los docentes encuestados manifiesta que su trabajo es acorde a su formación y experiencia profesional, lo que implica que sus perfiles son afines a labores desarrolladas garantizando competencias profesionales

Gráfico No. 2. Trabajo acorde a formación

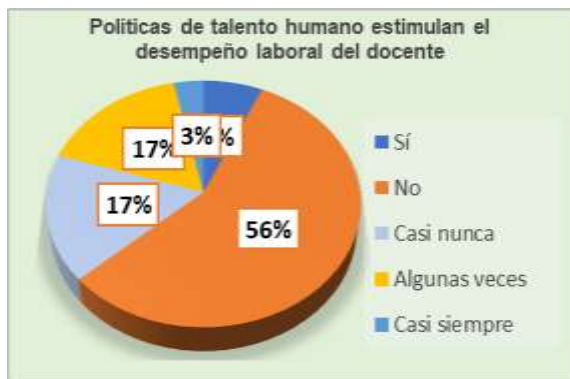
Fuente: elaboración propia



El 53% de los encuestados consideran que el sistema de estimulación salarial es aceptable, el 17% indicó que es bueno, el 7% que el sistema es malo y el 23% que es pésimo. Con lo cual se constata que la mayoría de docentes tienen nivel de conformidad aceptable en sus remuneraciones.

Gráfico No. 3. Sistema de estimulación

Fuente: Elaboración Propia



El 56% de docentes considera que las políticas de talento humano no estimulan el desempeño del docente, adicional respecto a este mismo ítem el 17% estima que algunas veces sienten esta estimulación al desempeño, el 3% que casi nunca y solo un 9% considera que sí reciben estímulos. El resultado demuestra que la percepción de los docentes con respecto a las políticas de talento humano es bajo en su mayoría.

Gráfico No. 4. Talento humano-desempeño docente

Fuente: Elaboración propia



Respecto a interrogante si existe en su institución incentivos a labores, el 60% se inclinó a indicar que no, el 27% manifestó que algunas veces y el 13% que casi nunca. Esto ratifica la percepción de las políticas de talento humano y el desempeño laboral

Gráfico No. 5 Incentivos en labores

Fuente: Elaboración propia

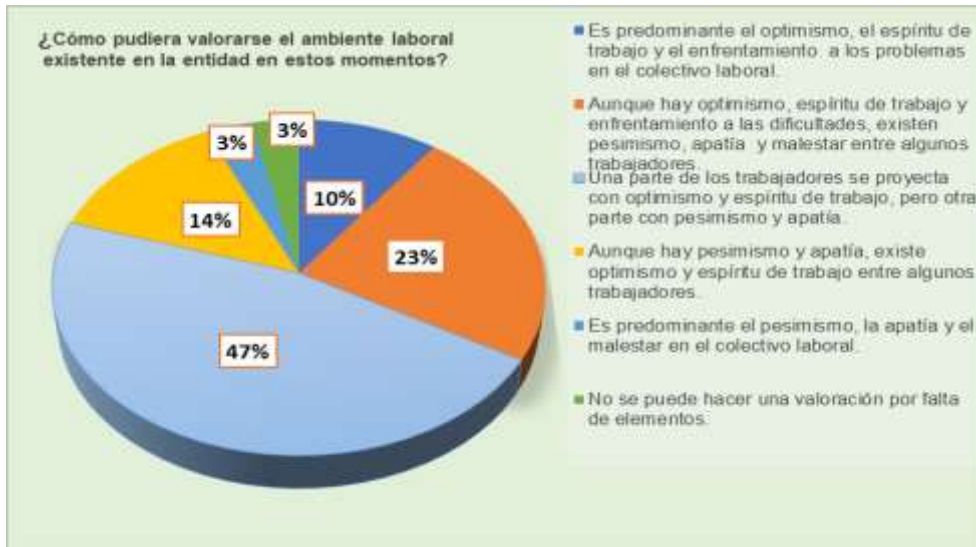


Gráfico No. 6. Ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ambiente laboral el 47% emitió su respuesta de que es su percepción que una parte de los trabajadores se proyecta con optimismo y espíritu de trabajo, pero otra parte con pesimismo y apatía, un 23% se inclinó a la opción de que, aunque hay optimismo y espíritu de trabajo, se refleja pesimismo y malestar entre algunos servidores, un 14% indicó que aunque hay pesimismo y apatía, existe optimismo en algunos compañeros, el 10% considera que es predominante el optimismo y espíritu de trabajo y finalmente las opiniones se dividen con el 3% cada una en el sentido que es predominante el pesimismo y de que no tienen elementos para hacer valoraciones.

Un buen esquema de compensación motiva a los docentes y empleados a trabajar arduamente y mostrar altas competencias donde se alcancen las metas y objetivos específicos en el interior de la institución educativa, es decir que los resultados del sondeo manifiestan este indicador negativo y que debilita el accionar dinámico del docente.

El factor humano es un garante de la excelencia organizacional, destacándose como recurso estratégico. En la actualidad la administración del talento humano es resultado de su evolución histórica y toma como eje temático al hombre (Souto, L.& Rondón, I.2018). Lograr converger los objetivos de las instituciones educativas con las metas y logros de los docentes es un principio elemental en una cultura de eficiencia y productividad en que ambas partes obtengan beneficios.

Los resultados permiten colegir que los docentes sienten satisfacción en la labor que realizan, su perfil de competencia es acorde a su trabajo lo que imprime seguridad y sentido de pertenencia, además se sienten conformes con la remuneración recibida, es decir predomina una motivación generada por factores intrínsecos o que se encuentran dentro de sus convicciones, de su empatía en el trabajo, del convencimiento; a pesar de que su motivación es esencial para el desempeño docente, también forma parte de su autorrealización.

Sin embargo, la percepción de incentivo es baja, la gestión del talento humano no estimula su desempeño laboral. En el contexto educativo el desempeño docente tiene connotaciones que van más allá de lograr el cumplimiento de metas enmarcadas por los direccionamientos del Ministerio de Educación; su buen desempeño, producto de implantar sinergias grupales donde el docente está involucrado, se verá reflejado en la consecución de metas en la población estudiantil.

Consideraciones Finales

Las efectivas políticas de talento humano se constituyen en factores claves para que se fortalezca el desempeño docente tanto en el desarrollo curricular como del aprendizaje, algo que a pesar de existir la voluntad por parte de directivos de la unidad educativa en muchas ocasiones no pueden efectuar por cuanto son dependientes del Ministerio de Educación.

Los constructos teóricos, así como diversas investigaciones anteriores se asientan en que la administración del talento humano si tiene incidencia en el desempeño de los docentes, en función de coadyuvar a que realicen su gestión dirigida hacia los objetivos institucionales, la presente investigación ha ratificado dicha premisa con las variables analizadas.

La unidad educativa fiscal Abdón Calderón cuenta con docentes preparados y competentes para ejercer su labor, más la administración del talento humano es desarrollada como una labor adicional, de apoyo, que no corresponde a labor de asesoría, autoridad staff y acompañamiento tanto a los niveles directivos como a los docentes, al no constar como tal en la estructura orgánica su jerarquía y peso en la gestión educativa se diluye y se limita a lo indispensable, sujeto a políticas exógenas.

El clima laboral es muy relevante en la institución educativa donde se desarrolló la investigación, mismo que a decir de los encuestados mantiene las condiciones para trabajar, aunque la percepción

no es mayoritaria, lógicamente tiene falencias que son factibles de mejora, por ejemplo, el estímulo para trabajar colaborativamente que terminará incrementando el optimismo en el colectivo.

Se sugiere que las autoridades de la unidad educativa involucren a los docentes en permanentes capacitaciones, sobre la base de las debilidades y amenazas detectadas, generar compromiso entre los trabajadores en proporción a sus objetivos y metas, retroalimentar al docente en lo que debe reforzar y mejorar y motivar a través del reconocimiento por su nivel de desempeño

La gestión participativa que se oriente a la ubicación en escenario de transformación, proyecta fluidez de la información, integración socio comunitario, sentido de pertenencia, compromiso, relaciones sociales, aportes transformadores, factores que se encaminan a los nuevos retos de la administración del talento humano basado en principios y valores con enfoque humanista

Fortalecer la formación y el desarrollo del talento humano, la motivación y el estímulo al trabajo cumplido y la efectiva comunicación institucional, garantizan docentes más comprometidos y empoderados en su misión académica articulando el trabajo y la vida personal de los colaboradores, con oportunidades de desarrollo profesional y el aprendizaje para los miembros de la institución.

Bibliografía

Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. ISSN: 1900-3803. Entramado, vol. 15, núm. 1, 2019 <https://bit.ly/3f5cxxx>

Agudelo-Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. Entramado vol.15, No .1 enero - junio de 2019, p.116-137. (ISSN 1900-3803 / e-ISSN 2539-0279). Recuperado de <https://bit.ly/2BoHMu>

Alonso, L. García, A. López, P. Amador, A. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba. Horiz. sanitario vol.17 no.2 Villahermosa ene./abr. 2018. <https://bit.ly/2Btvyeg>

Armijos, F. Bermúdez, A. Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Universidad y Sociedad vol.11 no.4 Cienfuegos oct.-dic. 2019 Epub 02-Sep-2019. <https://bit.ly/37OspBS>

Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi.

Asamblea Nacional. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). Quito.

Asamblea Nacional. (2015). Ley Orgánica Intercultural del Ecuador. (LOIE). Quito.

Bailón, N. (2014, mayo 9). La capacitación y el desarrollo del personal. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>

Basto, R. (2017). La función docente y el rendimiento académico: una aportación al estado del conocimiento. Congreso nacional de investigación educativa. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2030.pdf>

- Benavides, A. (2018). Gestión de talento humano y sus efectos en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado del cantón Vinces. Universidad Técnica de Babahoyo. <https://bit.ly/3e6yJpN>
- Enríquez, M. Calderón, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. PODIUM Edición Especial, abril 2017, pp. 13 1-143. <https://bit.ly/3fbD50g>
- CEPAL. (2015). Educación, cambio estructural y crecimiento inclusivo en América latina. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37843/S1500197_es.pdf;jsessionid=446287C21E2FDB0DFF7EB42E7ADC7D39?sequence=1.....cepa
- Genesis, M. Suarez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 6, núm. 17, noviembre, 2010, pp. 116-155 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70916424006.pdf>
- Guevara, D. (2019). El clima laboral y su incidencia en el rendimiento de los profesores de la unidad educativa 19 de Septiembre del cantón Salcedo. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31041/1/1805205844%20Diego%20Alejandro%20Guevara%20Hidalgo.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. McGraw Hill Interamericana. México.
- 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, vol. 23, núm. 83, 2018 Universidad del Zulia, Venezuela. <https://bit.ly/38zplUN>
- León, L. Noriega, E. Murillo, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. Fides Et Ratio vol.16 no.16 La Paz set. 2018. <https://bit.ly/2BuhkJK>
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. Revista de Investigación. Vol. 40 N° 88 Mayo-Agosto, 2016. <http://ve.scielo.org/pdf/ri/v40n88/art08.pdf>
- Martínez, G. Guevara, A. (2015). La evaluación del desempeño docente. Ra Ximhai, vol. 11, núm. 4, julio-diciembre, 2015, pp. 113-124 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596007.pdf>
- Martínez, G; Guevara, A. Valles, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa Ra Ximhai, vol. 12, núm. 6, julio-diciembre, 2016, pp. 123-134. Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>
- Matabanchoy, S. Álvarez, K. Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. Revista Universidad y Salud. <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>
- Medina, A. (2017). Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito. <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5611/1/T2266-MDTH-Medina-Incidencia.pdf>
- Medina, M. Quezada, M. (2011). Plan estratégico para el departamento de Recursos Humanos del ilustre municipio de Loja 2011-2015. Tesis de grado. Universidad Nacional de Loja. <https://bit.ly/3dmhHnj>
- Montalvo, W (2011) El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas de nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochiri- 2008-, Lima, Universidad Enrique Guzmán.
- Mejía, A. Bravo, M. Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Ing. Ind. vol.34 no.1 La Habana ene.-abr. 2013. <https://bit.ly/2Z1CQz8>

- Peña, A. (2018). Evaluación del desempeño y procesos de gestión humana en organizaciones empresariales. *Panorama Económico – Vol. 26, No. 3 - Julio - Septiembre de 2018* <https://bit.ly/3gAl8aP>
- Pilligua, C. Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XV, núm. 28, 2019. <https://bit.ly/2ZJtg2N>
- Ramírez, R. Espíndola. C. Ruíz, G.. Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Inf. tecnol.* vol.30 no.6 La Serena dic. 2019. <https://bit.ly/37LeKvf>
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *AMC* vol.23 no.2 Camagüey mar.-abr. 2019. <https://bit.ly/2YQVA36>
- Rodríguez, K. Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 79-101. <https://bit.ly/31MK5g5>
- Rondón, M. Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, vol. 40, núm. 88, mayo-agosto, 2016, pp. 148-165. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. <https://bit.ly/2UYZnKI>
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Quinta edición. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Souto, L, Rondón, I (2018) *Modelo de Gestión de recursos humanos con base en la teoría de los subconjuntos borrosos*, La Habana, Universidad de la Habana,
- Sánchez, J. Calderón, B. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento y gestión*. no.32 Barranquilla Jan./July 2012. <https://bit.ly/38uLE3C>
- Suárez, W.& Cucalón, G.(2019). Gestión del talento humano y desempeño docente en la Unidad Educativa “Santa Lucía” Santa Elena, Ecuador, Universidad César Vallejo.
- Terrazas, R. Roxana, S. (2013) *La educación y la sociedad del conocimiento PERSPECTIVAS*, núm. 32, octubre, 2013, pp. 145-168 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941262005.pdf>
- Vallejo, V. Portalanza, A. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas de Ecuador. *PODIUM Edición Especial*, abril 2017, pp. 145-168. ISSN: 1390 – 5473. <http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76/74>
- Vega, M. (2013). Creación de un departamento de talento humano en la empresa Hato Telecomunicaciones Cia. Ltda. dedicada a la venta de tecnología y servicio de call center ubicada en la ciudad de Quito. <https://bit.ly/3dfIKk7>
- Zambrano, J. Ramón, M. Espinoza, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad* volumen 9 número 2 Cienfuegos abril -junio 2017. <https://bit.ly/2V511dH>
- Zambrano M, Ema P, (2017) *Gestión de talento humano y desempeño laboral docente en la Escuela de Educación Básica “Manuela Cañizares”*, Santa Elena, Universidad César Vallejo Escuela de Post grado, Piura, Perú