

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
CENTROS DE DESARROLLO INFANTILES DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE  
BIENESTAR FAMILIAR DE RIOHACHA DETC**

**YUVISA CURIEL NARVÁEZ**



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIOHACHA, LA GUAJIRA, MAYO 2022**

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
CENTROS DE DESARROLLO INFANTILES DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE  
BIENESTAR FAMILIAR DE RIOHACHA DETC**

**YUVISA CURIEL NARVÁEZ**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de  
Magister en Administración de Empresas**

**Director  
RUBÉN DARÍO CABRERA PALACIO  
Doctor en Ciencias Gerenciales**

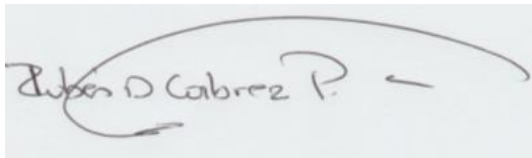


**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIOHACHA, LA GUAJIRA, MAYO 2022**

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Yo, **RUBEN CABRERA PALACIO**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 72.150.467, expedida en Barranquilla, Atlántico, por medio del presente hago constar que el trabajo de grado, presentado por la señora **YUVISA CURIEL NARVAEZ**, identificada con la cédula de ciudadanía No. 40.924.235, expedida en Riohacha, La Guajira, titulado *Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC*, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a consideración del jurado evaluador que se designe, para su posterior sustentación en presentación pública.

Dado en Riohacha D.E.T C, departamento de La Guajira, 6 de mayo de 2022.

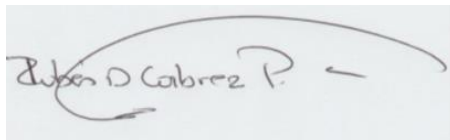
A rectangular box containing a handwritten signature in dark ink. The signature appears to read "Ruben D. Cabrera P." followed by a horizontal line and a small mark.

**RUBEN CABRERA PALACIO**  
**Director del Trabajo de Grado**

## CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Como director de este trabajo de grado como requisito para optar por título de Magister en Administración de Empresas, presentado por **YUVISA CURIEL NARVAEZ**, con el título *Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC*, afirmo haber revisado el informe arrojado por el software antiplagio «nombre del software» con un 10,98% de coincidencias con otros trabajos y que las fuentes utilizadas detectadas por el mismo en el trabajo en mención, se encuentran debidamente citadas de acuerdo a las normas apa vigentes, por lo que el proyecto de investigación es de su total autoría.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 6 de mayo de 2022.

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature appears to read "Ruben D. Cabrera P." with a stylized flourish above it.

**RUBEN CABRERA PALACIO**  
**Director del Trabajo de Grado**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, **YUVISA CURIEL NARVAEZ**, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Guajira, identificada con cédula de ciudadanía No. 40.924.235, expedida en Riohacha, La Guajira, autora del trabajo de grado titulado: *Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC* declaro bajo la gravedad del juramento que:

1. El presente trabajo de grado es de mi autoría
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada parcial ni totalmente
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad de La Guajira y el país.

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 6 de mayo de 2022.



**YUVISA CURIEL NARVAEZ**

## DERECHOS DE AUTOR

Yo, **YUVISA CURIEL NARVAEZ**, identificada con cédula de ciudadanía No. 40.924.235, expedida en Riohacha, La Guajira, autor(a) del trabajo de grado titulado: *Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano De Bienestar Familiar de Riohacha DETC*, autorizo a la Universidad de La Guajira, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando respeten mis derechos de autor (a).

Dado en Riohacha DETC, departamento de La Guajira, 6 de mayo de 2022.



**YUVISA CURIEL NARVAEZ**

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos les dedico este trabajo, porque fueron mis primeros formadores, y gracias a ellos logré escalar un nuevo peldaño el cual me ha permitido avanzar, personal, laboral y profesionalmente.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todos mis agradecimientos, gracias a ti Señor tuve la oportunidad de realizar esta maestría, de conocer compañeros maravillosos que con su apoyo todo fue más fácil, a mis profesores en especial a: Marelis, Olivia y Edgar Bonilla, por ser mis guías en todo este proceso, a mi Director Rubén Cabrera Palacio por su disposición y enseñanzas continuas, a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron directa o indirectamente en la consecución de mis objetivos.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xvi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1.1. Formulación del problema .....	26
1.1.2. Sistematización del problema.....	26
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1.2.1. Objetivo general .....	27
1.2.2. Objetivos específicos .....	27
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA .....	29
1.4.1. Delimitación temática .....	29
1.4.2. Delimitación espacial o geográfica .....	30
1.4.3. Delimitación temporal o histórica .....	30
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>31</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	31
2.1.1. Antecedentes de la investigación .....	31
2.1.2. Fundamentos teóricos .....	42
2.1.2.1. Gestión del talento humano .....	42
<b>2.1.2.1.1. Métodos de desarrollo .....</b>	<b>46</b>
<b>2.1.2.1.2. Impacto de la capacitación y desarrollo .....</b>	<b>53</b>
2.1.2.2. <i>Desempeño laboral</i> .....	59

<b>2.1.2.2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral</b>	60
<b>2.1.2.2.2. Elementos del desempeño laboral</b>	64
2.2. MARCO CONCEPTUAL	68
2.3. MARCO LEGAL	69
2.4. MARCO CONTEXTUAL	70
2.4.1. Reseña histórica	70
2.4.2. Plan estratégico de la organización	71
2.4.3. Programas y servicios	72
2.4.3.1. Primera infancia	72
2.4.3.2. Protección	75
2.4.3.3. Familias y comunidades	76
2.4.3.4. Nutrición	76
2.4.3.5. Sistema Nacional de Bienestar Familiar	77
2.4.4. Organización de la empresa	79
2.4.4.1. Estructura organizacional	80
2.4.4.2. Organigrama	83
2.4.4.3. Personal	83
2.5. SISTEMA DE VARIABLES	84
2.5.1. Conceptualización de la variable	84
2.5.2. Operacionalización de la variable	85
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>88</b>
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	88
3.2. TIPO DE ESTUDIO	89
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	91
3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS	92
3.4.1. Información primaria	93
3.4.2. Información secundaria	94
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	95

3.5.1. Población .....	95
3.5.2. Muestra .....	96
3.5.3. Muestreo .....	97
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	99
3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	100
3.7.1. Validez del instrumento .....	100
3.7.2. Confiabilidad del instrumento .....	102
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	103
3.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	104
<b>4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>106</b>
4.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	106
4.1.1. Métodos de desarrollo .....	107
4.1.2. Impacto de la capacitación y el desarrollo .....	111
4.2. DESEMPEÑO LABORAL .....	116
4.2.1. Factores del desempeño laboral .....	116
4.2.2. Elementos del desempeño laboral .....	119
4.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....	123
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>134</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Información organizacional .....	70
Tabla 2. Distribución organizacional .....	84
Tabla 3. Operacionalización de las variables .....	87
Tabla 4. Distribución de la población .....	96
Tabla 5. Distribución de la muestra .....	97
Tabla 6. Validación de los expertos .....	102
Tabla 7. Categoría para la interpretación de la media.....	105
Tabla 8. Categoría para la interpretación de la desviación estándar .....	105
Tabla 9. Indicadores de la dimensión métodos de desarrollo.....	107
Tabla 10. Dimensión métodos de desarrollo .....	110
Tabla 11. Variable de gestión del talento humano .....	115
Tabla 12. Indicadores de la dimensión factores del desempeño laboral .....	116
Tabla 13. Dimensión factores del desempeño laboral.....	118
Tabla 14. Indicador de la dimensión desempeño laboral .....	119
Tabla 15. Dimensión elementos del desempeño laboral .....	120
Tabla 16. Variable desempeño laboral.....	121

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proceso gerencial .....	125
--	-----

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo B. Cuestionario definitivo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo C. Confiabilidad del instrumento .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo D. Validación del instrumento .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Curiel Narváez, Yuvisa. “Gestión de Talento Humano en el Desempeño Laboral de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC”, Universidad de La Guajira. Maestría en Administración de Empresas, Riohacha, La Guajira, 2020.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación de título “*Gestión de Talento Humano en el Desempeño Laboral de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC*”. Cuyo objetivo se encuentra enfocado en analizar la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantiles en el Distrito de Riohacha. Basándose en la recolección de información de constructos relacionados con las variables, permitiendo el desarrollo de fundamentos teóricos y antecedentes que sirvieran de aporte referencial.

La investigación es de tipo aplicada, explicativa y transversal, con un enfoque cuantitativo, recolectando información en un tiempo específico, donde la población estuvo conformada por 529 personas distribuidas en los distintos Centros de Desarrollo Infantiles del Distrito de Riohacha, la muestra probabilística estableció a 224 trabajadores, en los cuales se emplearon las variables de estudio. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron basada en un cuestionario con preguntas afirmativas constituidas por 22 ítems en escala de Likert (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca). El cuestionario brindo la información suficiente relacionada con las variables de estudio junto a sus dimensiones e indicadores, los cuales fueron sometidos a validación por expertos en el tema, obteniendo un nivel de confianza de alfa Cronbach del 0,96%.

La aplicación del instrumento en la muestra seleccionada permitió dar a conocer los puntos de vista por parte de los trabajadores encuestado, logrando analizar de tal manera los métodos de desarrollo, los factores que influyen en el desempeño laboral, para establecer recomendaciones para el mejoramiento continuo de los Centros de Desarrollo Infantiles en el Distrito de Riohacha.

**Palabras clave:** Desempeño laboral, gestión de talento humano, centros de desarrollo infantiles.

Curiel Narváez, Yuvisa. Human Talent Management in the Labor Performance of the Child Development Centers of the Colombian Institute of Family Welfare of Riohacha DETC”, University of La Guajira, Master's Program in Business Administration, Riohacha, La Guajira, 2020.

## **ABSTRACT**

This research work entitled "Human Resource Management in Labor Performance of the Child Development Centers of the Colombian Institute of Family Welfare of Riohacha DETC". Whose objective is focused on analyzing the management of human talent in the work performance of child development centers in the district of Riohacha. Based on the collection of information on constructs related to the variables, allowing the development of theoretical foundations and background that would serve as a referential contribution.

The research is applied, explanatory and transversal, with a quantitative approach, collecting information at a specific time, where the population was made up of 529 people distributed in the different child development centers of the Riohacha district, the probabilistic sample established 224 workers, in which the study variables were used. The techniques and instruments for data collection were based on a questionnaire with affirmative questions consisting of 22 items on the Likert scale (Always, Almost always, Sometimes, Almost never and Never). The questionnaire provided sufficient information related to the study variables along with their dimensions and indicators, which were subjected to validation by experts in the field, obtaining a confidence level of alpha Cronbach of 0.96%.

The application of the instrument in the selected sample allowed to disseminate the points of view of the surveyed workers, managing to analyze in this way the development methods, the factors that influence labor performance, to establish recommendations for the continuous improvement of child development centers in the district of Riohacha.

**Keywords:** Labor performance, human talent management, child development centers



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día se encuentran en la constante aplicación de mecanismos que conlleven al mejoramiento de los procesos e integración de los grupos de trabajo dentro del entorno organizacional, por lo tanto, por medio de los factores que hacen parte de la gestión del talento humano permite analizar el desempeño laboral de los trabajadores, debido a que el capital humano que forma parte integral de las empresas es importante dentro de la organización y realización de los procesos, logrando enfocarse en las necesidades y expectativas de cada uno en los momentos de cambios del entorno competitivo.

Por lo anterior, la presente investigación pretender analizar la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los centros de desarrollo infantiles del Instituto Colombiano del Bienestar Familiar de Riohacha, corresponde a un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, explicativa y transversal. De esta manera, las variables de la investigación permiten conocer las dimensiones las cuales están relacionadas con los métodos de desarrollo, impacto de la capacitación, los factores y elementos que influyen en el desempeño laboral, cada uno se encuentra delimitado por indicadores.

El estudio se direcciona en varias secciones, donde inicialmente el primer capítulo se enfoca en el problema de investigación, junto a la formulación y sistematización, seguidamente se elaboran los objetivos, justificación y delimitación de la investigación. Así mismo, se desarrolla el capítulo dos, representado en el marco referencial de la investigación, el cual consta de los antecedentes investigativos, fundamentos teóricos de las variables dimensiones e indicadores, seguidamente se da a conocer el marco conceptual, legal e institucional, por último, el sistema y operacionalización de las variables de estudio.

El tercer capítulo hace referencia a todo lo relacionado al marco metodológico, dando a conocer el tipo de estudio, población, muestra, fuente de recolección de datos, validez y confiabilidad de la investigación. Por último, está el cuarto capítulo plasmando los resultados del instrumento aplicado, llevando a cabo la interpretación y análisis por medio de pruebas estadísticas e interpretación de tablas. De allí, se determina los lineamientos, conclusiones y recomendaciones para los centros de desarrollo infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar del distrito de Riohacha.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las estrategias asociadas a la gestión de talento humano permiten estar acorde a las necesidades y cambios originados en el entorno laboral, según Prieto (2013), se logra establecer la identificación de mejoras en el desempeño del capital humano de la organización, a través del bienestar y felicidad laboral de los trabajadores. Actualmente, la gestión de talento humano ha cobrado gran significancia en los procesos organizacionales, los cuales deben ser aplicados de la manera correcta y oportuna para el mejoramiento del desempeño laboral conllevando a la obtención de beneficios para la organización.

La gestión del talento humano es clave esencial en las organizaciones, de allí la importancia del cuidado que se debe tener al momento de seleccionar el personal idóneo para el desempeño de las labores relacionadas a su actividad económica, por tanto, las empresas han reconocido que el desarrollo de su éxito tiene que ver en gran parte con las habilidades y los talentos de sus colaboradores. Por lo cual, cabe afirmar que la gestión del talento humano se describe como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, o recursos incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño (Chiavenato 2014).

Ahora bien, la gestión del talento humano tiene como objeto permitir la incorporación del personal idóneo, con capacidades adecuadas para el desempeño óptimo de sus labores, asegurando de tal forma la permanencia de la organización en el mundo competitivo de hoy, por lo tanto, debe de contar con procesos, los cuales conlleven a la realización del ejercicio de hacer gestión, bajo el uso de ciertos lineamientos garantizando así la escogencia del recurso humano adecuado en el área requerida.

En este propósito, el recurso humano es considerado como el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos en la medida del desempeño en forma efectiva, a través de conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos las cuales deben de conducir a la organización hacia el éxito, por ello, se deberá contar con una fuerza laboral capaz de aceptar cambios junto a la adaptación del mismo, llevando consigo una organización direccionada al desarrollo de ventajas competitivas.

De las consideraciones anteriores, el talento humano, según Chiavenato (2014), es aquel que permite enfocarse en las habilidades y capacidades inherentes en cada trabajador el cual hace a una organización competitiva con el propósito de mantenerse en el mercado. Igualmente, la gestión del talento humano admite tener al trabajador como el elemento primordial en la ejecución de tareas dentro de los estándares permitidos por medio de las capacidades propias de las personas para ejercer sus funciones de la mejor manera.

Cabe señalar que, dentro de la economía globalizada de hoy en día, los cambios originados deben permitir que los trabajadores se adapten a las distintas situaciones, conllevando a la formación de un talento humano más competente y capaz de enfrentar o desempeñarse bajo cualquier lineamiento a procesos y tareas asignadas, por ello, Delgado, Martín de Castro, Navas, & Cruz (2013) describen a través de características el entorno adecuado para la aplicación de conocimiento por medio de los recursos suministrados por el medio o economía; así mismo, los procesos de adaptabilidad del trabajador en los procedimientos inclinados a la transformación y mejoramiento permanente bajo una dirección estratégica.

El capital humano se viene desarrollando dentro del desempeño laboral como lo más importante al interior de las organizaciones, debido a que independientemente se cuente con la mejor infraestructura y tecnología de última vanguardia, entre otras cosas, no se garantizan el éxito frente al mercado competitivo de hoy en día, puesto que es importante según lo manifestado por Torres (2013) compartir el conocimiento mediante el desarrollo de habilidades,

actitudes y aptitudes con la potencialidad de aportar la capacidad de generar cambios a través de la determinación del desempeño laboral por medio de la evaluación del comportamiento del individuo, mejorando la motivación logrado a través del desempeño de los trabajadores mejoras en la productividad.

Dentro del mismo contexto, hacer referencia al desempeño laboral en las organizaciones, se refiere a personas dispuestas a alcanzar los objetivos organizacionales, por el cual se logra la conformación de equipos que se encuentren enfocados en la misma dirección, teniendo conocimiento de las fortalezas y debilidades en el cumplimiento a cabalidad de las funciones. Torres (2013) determina que las potencialidades del capital humano se ven reflejadas en las habilidades y/o características desarrolladas a través de capacitaciones, especializaciones o cursos para la complementación de las fortalezas, pero así mismo la disminución de las debilidades. De igual manera, Dessler (2017) considera que las personas por medio de la motivación a través de sus líderes se consiguen el éxito en las actividades designadas, resaltando las cualidades innatas del grupo de trabajo en el proceso de toma de decisiones para la organización.

A nivel mundial, la administración del recurso humano se encuentra afrontando nuevos desafíos en consecuencia de la progresiva diversidad de la fuerza de trabajo y globalización de la economía, por el cual las áreas enfocadas en la gestión del talento humano desafían los retos de los inconstantes ambientes legales, sumado a esto, el costo de mano de obra, el desarrollo de tareas, capacitación de los empleados, evaluaciones de desempeño, entre otros puntos que conllevan a profundo cambios en los procesos.

Por lo cual, las compañías reconocidas a nivel mundial implementan prácticas dentro del área de recursos humanos con el firme propósito de agradar al capital humano, por ello, según la revista Del Real (2018) describe a través de la revista Expok las 10 empresas que trabajan enfocados en obtener beneficios del talento humano, entre las que se encuentra el grupo Brisa, el Grupo Cristal, Volkswagen,

entre otras; resaltando dentro de su página los procesos ejecutados para el reclutamiento y aumento del conocimiento del capital humano.

Es así, como las grandes compañías enfrentan retos con este tipo de elementos pues permiten extraer los conocimientos adecuados y enfocarlos en la optimización de procesos logrando ser empresas competitivas con sostenimiento en el mercado. Así las cosas, el área de talento humano juega un papel primordial, el cual conlleva al análisis de las diferentes características reunidas de cada persona siendo estas procesadas para obtener grados de aceptabilidad en el personal clasificado.

En el marco latinoamericano, los países se encuentran en los procesos relacionados con alianzas estratégicas para la generación de desarrollo sustentable de su población. Buerno (2017), explica lo fundamental de la actuación de las personas a nivel administrativo, debido al desarrollo de la capacidad analítica y evaluación de ciertos requerimientos necesarios en el personal que laboren en los distintos departamentos que hacen parte de una organización. La investigación realizada por el autor, expone la existencia de empresas en donde se determina la manera más eficiente de alcanzar los logros a través del aprovechamiento y uso razonable del recurso humano el cual se encuentra en constante evolución.

A nivel micro el comportamiento del talento humano en las empresas de Colombia se enfoca particularmente en aquellos procesos económicos que han conllevado a la globalización basado en aspectos que son liderados a nivel mundial por Estados Unidos, donde se demuestra la importancia de incursionar en multinacionales y ejercer tratados de libre comercio. Es por ello, que Giraldo (2014) describe la importancia de participar en todo aquello que genere ventajas competitivas para Colombia a través de la mano de obra, equipos, herramientas, inversiones y demás recursos dirigidos a una liberación económica.

El investigador Noguera (2015) realiza un abordaje en referencia al comportamiento de la gestión del talento humano en las empresas colombianas evidenciando que un número determinado de ellas no consideran a sus trabajadores

como aquel capital humano importante para agregar valor y alcanzar los objetivos que son propuestos a nivel organizacional, el cual carecen de administración del talento humano, capacitaciones, incentivos, incumplimiento a normas, asignación salarial, entre otros aspectos. De igual manera, Rodríguez (2012) describe que los empresarios en Colombia generan prácticas que carecen de cierta visión trascendental, donde no tienen en cuenta los beneficios que son generados a través de la gestión humana que conlleva a establecer al trabajador como principal fuente.

Aunado a esto, se tiene en cuenta la variable en estudio relacionada con el desempeño laboral visto a nivel mundial, en la cual las organizaciones constantemente trabaja para ser más competitivas, debido a la gran importancia de obtener crecimiento económico, por ello, evidencian la significancia de contar con trabajadores productivos, con la capacidad de marcar diferencia inclinados al rendimiento propio y de la organización. Bajo el anterior aspecto, el país de los Estados Unidos evidencia el potencial de sus trabajadores a través de la productividad y desempeño de cada uno.

Según Guevara (2016) el estudio del desempeño laboral en las empresas considera el análisis de la manera en la que se expresan los comportamientos, las actitudes, la percepción y el aprendizaje de cada 5 miembros de la organización, el cual desempeña distintas funciones, caracterizadas por el rápido desarrollo de la producción, división y especialización del trabajo. De allí nace la necesidad de aportar al fortalecimiento del trabajo en grupo, llegando así a un estudio más específico de variables y factores, que no se pensaría que tengan una gran repercusión en el desenvolvimiento laboral.

En el Ecuador, las grandes empresas hoy en día cuentan con personal encargado de la gestión del talento humano, sin embargo este se dedica básicamente a la captación de nuevo personal, a la inspección del cumplimiento de las horas de trabajo y a la desvinculación de los ex trabajadores. Es decir que, el desempeño laboral de los empleados es estudiado de forma empírica, ya sea por

parte de los supervisores o mando medios o por lo jefes, priorizando el cumplimiento de las tareas encomendadas y dejando relegado el análisis de los factores influyentes como la actitud, la personalidad, la percepción y el aprendizaje de los trabajadores.

Como se mencionó anteriormente, el desempeño laboral hace referencia a las percepciones compartidas por los colaboradores con respecto al trabajo y ambiente en donde se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales dan lugar al entorno con las diversas regulaciones que pueden afectar el trabajo. Por tanto, la problemática de personal con bajo desempeño laboral, se encuentra en cualquier rincón del mundo.

En Colombia, existen normativas que permiten establecer procesos en la selección de personal basándose en exigencias y/ o requisitos por partes de las empresas ya sean públicas, privadas o pertenecientes al estado colombiano, es decir, cada uno de los entes describen ciertos parámetros según normativas vigentes en el país, considerado de tal manera de criterios de obligatoriedad. En este caso, Salazar (2016) describe la existencia de metodologías aplicadas para la evaluación del desempeño en las empresas de Colombia, donde las personas aspirantes a cargos deben cumplir con el proceso de identificación y estandarización dadas para las competencias laborales. De igual manera, el autor, establece que los aspectos visionados en los procesos deben estar direccionados al logro de resultados basados en eficiencia, eficacia y productividad.

Dados los planteamientos expuestos, abordar el tema de la gestión humana desde la perspectiva de la investigación se hace necesario en la medida en que las organizaciones de hoy requieren eficiencia y generación de rentabilidad, puesto al desenvolvimiento de un medio cada vez más competitivo y globalizado, debido a las actuales demandas de los mercados, requiriendo personal con capacidades específicas permitiendo la realización de aportes positivos para las empresas, por lo cual la gestión de recursos humanos, busca consigo la investigación de características reunidas en el personal para ejercer funciones laborales,



fundamentados en criterios determinados en el desarrollo de todos los colaboradores que hagan parte de la empresa.

En el departamento de La Guajira, investigaciones relacionadas con el desempeño laboral y gestión del talento humano son muy escasas, por lo cual hacer referencia al comportamiento de las variables en estudio en las empresas que conforman al departamento sería emitir juicios de valor frente algo que no se tiene conocimiento alguno; por medio del informe realizado por la Cámara de Comercio de La Guajira (2016) se sustenta que independientemente de las falencias o problemáticas presentadas en esta parte del país el proceso de selección de las empresas del departamento de La Guajira contiene fallas en la aplicación, ya que existen factores predominantes al momento de seleccionar el personal, principalmente la cultura, la política y las relaciones interpersonales. Por otro lado existen organizaciones tanto públicas como privadas, las cuales de forma directa o indirecta tienen relaciones con el estado, por lo que deben de cumplir a cabalidad con objetivos propuestos dentro del plan de acción o de trabajo, para el logro de propósitos se debe contar con personal idóneo y capacidad de cumplimiento con las actividades planteadas.

Frente a lo anterior, específicamente en el Distrito de Riohacha existe poca información de los procedimientos ejecutados en el área de recursos humanos y los procesos que son llevados a cabo por la evaluación del desempeño laboral y conservación del capital humano en las empresas existente en el Distrito. No obstante, la presente investigación se encuentra enfocada en analizar la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF del Distrito de Riohacha.

Es importante resaltar que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar dentro de sus procesos visionados en trabajar con los niños, niñas y adolescentes junto con sus familias, contrata personal con características y formaciones acordes a las necesidades de los cargos a desempeñar, lo cual dentro de los estamentos

datos para las contrataciones por medio del área de talento humano busca reconocer las limitaciones y fortaleza en los procesos implementados con los trabajadores, analizando de tal manera sus condiciones ya sea a nivel social o laboral.

Los Centros de Desarrollo Infantiles se encuentran al servicio de la comunidad por ello, es de suma importancia el conocimiento del personal que labora en los mismos, por lo cual para la entidad se hace necesario desarrollar la formación del personal para que de tal manera permita la contribución del crecimiento profesional y laboral.

Por medio de la presente investigación, se pretende demostrar a través de la aplicación de ciertos métodos, la manera en que desarrollan las actividades los trabajadores que prestan servicios a la comunidad por medio de los Centros de Desarrollo Infantiles, así mismo, las condiciones y métodos para el desarrollo del desempeño laboral y los mecanismos aplicados por parte de Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, para la estimulación adecuada de sus colaboradores.

#### **1.1.1. Formulación del problema**

Analizando los elementos del problema anteriormente mencionado, surgen los siguientes interrogantes que permiten estructurar el desarrollo de la investigación:

¿Cómo es la gestión de talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC?

#### **1.1.2. Sistematización del problema**

De la pregunta anteriormente planteada, se desprenden las siguientes interrogaciones:

- ¿Cuáles son los métodos de desarrollo en la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC?

- ¿Cuál es el impacto de la capacitación y desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC?
- ¿Cuáles son los elementos del desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC?
- ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos que orienten la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los métodos de desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC.
- Evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo en la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC.

- Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC.
- Caracterizar los elementos del desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC.
- Establecer los lineamientos estratégicos que orienten la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha DETC.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Hoy en día, el mundo cada vez más presenta exigencias las cuales deben estar reflejadas en el conocimiento del ser humano, por lo tanto, las empresas deben estar dispuestas a los constantes cambios e ir de la mano con los diversos factores relacionados con el talento humano que hace parte de una organización y dentro del entorno laboral. Esta investigación tiene como finalidad analizar la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, logrando ser determinada a través del talento humano que posee la organización y aspectos relacionados con los métodos de desarrollo, el impacto forjado por la implementación de capacitaciones, así mismo los factores influyentes dentro de los procesos establecidos.

Ante la situación planteada, el desarrollo de la investigación se fundamenta en bases teóricas a través de conceptos básicos relacionados con las variables en estudio, en marco de sus definiciones respectivas permitió el avance en la búsqueda y explicación de la influencia de la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral, con la finalidad de establecer por medio de teorías en qué medida el trabajador es productivo y en posición de fortalecer sus competencias para el mejoramiento de su rendimiento.

La importancia social de este trabajo está constituida en brindar soluciones referentes al desempeño laboral del personal que trabajan en los Centros de Desarrollo Infantiles, teniendo en cuenta la aplicación de mecanismos apropiados relacionados con la gestión del talento humano, los cuales tendrán aspectos positivos sobre las comunidades que reciben los beneficios otorgados por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, debido a que el conocimiento, selección y formación adecuada del personal para la prestación de servicios al infante y sus familias permiten el mejoramiento continuo de los procesos.

En tal sentido, la importancia práctica de este proyecto radica en el análisis realizado en la gestión del talento humano sobre el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, el cual permitirá realizar avances en aquellas variables que se vean deficientes, aportando a la mejora del desempeño laboral y una adecuada gestión del talento humano a través de la aplicación de fuentes de indagación las cuales servirán para investigaciones futuras para otros investigadores interesados en el tema.

Por último, esta investigación también adquirirá relevancia metodológica, debido a las razones sustentadas para aportes que brindaran la oportunidad de hacer un estudio serio con la implementación de instrumentos y métodos estadísticos que conlleven al análisis y tratamiento de los datos e información obtenido de la población en estudio para el desarrollo óptimo del proyecto.

### **1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

#### **1.4.1. Delimitación temática**

La investigación está relacionada con la gestión del talento humano y el desempeño laboral, se ubica en la línea de investigación liderazgo y comportamiento organizacional, analizando subtemas inclinados con los métodos de desarrollo y el impacto de las capacitaciones dentro de la gestión del talento humano, así mismo,

los factores y elementos influyentes en el análisis del desempeño laboral de los grupos de trabajos de la institución.

Por tanto, se tomaron con el propósito de apoyo teóricamente en los siguientes autores: Polo (2010), Maristany (2011), Chiavenato (2014), Mondy (2010), Bolhander, Snell y Sherman (2013), Lazzati (2010), Siliceo (2013), Gómez y Martínez (2010), Alles (2013); autores que permitieron el desarrollo de la investigación.

#### **1.4.2. Delimitación espacial o geográfica**

La investigación se desarrolló en Suramérica, Colombia, La Guajira, Riohacha Distrito Especial Turístico y Cultural, en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

#### **1.4.3. Delimitación temporal o histórica**

La investigación se desarrolló con información recolectada en el segundo semestre del 2019.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1. Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de la investigación hacen referencia a los estudios previos relacionados con las variables, permitiendo ser enfocadas en la orientación de investigaciones tomando criterios importantes para el desarrollo de la presente investigación, de esta manera cada una de las tesis y artículos tenidos en cuenta, permitirán el aporte significativo de la variable gestión de talento humano y desempeño laboral; a continuación, se dan a conocer las siguientes

Inicialmente, se cuenta con el autor Olivos (2016), en su tesis titulada: “*Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del I.S.T. El Buen Pastor del Distrito de Los Olivos, 2016*”, tesis para optar al grado académico de Magister en Gestión del Talento Humano en la Universidad Cesar Vallejo, Perú. Cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal según su edad, género, condición laboral. Las dimensiones que se estudiaron fueron: planificación, administración de puesto, organización en el trabajo, selección y capacitación del personal, rendimiento y desarrollo del personal, establecimiento de metas, clima organizacional, satisfacción laboral, basado en los autores: Chiavenato (2004), Locke (1968), Right y Davis (2003), entre otros.

El enfoque epistémico fue cuantitativo con un tipo descriptivo no experimental; la población del área de estudio del presente trabajo de investigación estuvo constituida por los trabajadores de una Institución Superior. Su muestra la comprendió los trabajadores de 30 a 60 años de edad, género masculino y femenino, su condición laboral es estable, con una edad aproximado de 50 años,

para el estudio de esta muestra se utilizó el muestreo no probabilístico. La técnica aplicada para la recolección de datos sobre la relación que existe entre la gestión del talento humano y desempeño laboral fue la encuesta, la validez se efectuó mediante el proceso de validez de contenido y criterio de un juez y el instrumento utilizado un cuestionario, a través de la escala de Likert con una confiabilidad del 0,95, mostrando que el instrumento es altamente confiable.

Como principales hallazgos de la investigación se detectó que en las Instituciones Privadas de la localidad existe una insuficiente gestión del talento humano, al igual que aplican inadecuadas técnicas de selección de personal, con lo que respecta al proceso de capacitación este se realiza de una manera global, para la mayor parte de entidades privadas la evaluación de desempeño no se toma en cuenta como insumo para el posible desarrollo de los empleados. Lo más importante y que tiene relación directa con el tema de investigación es que no existe aplicación de políticas de la institución establecidas, por lo que es afectado el desarrollo de las funciones del puesto que ocupan y por ende un desempeño laboral poco favorecedor.

Por lo mencionado anteriormente, se presenta el modelo de gestión del talento humano que guio la toma de decisiones con respecto a este garantizando las competencias de los colaboradores, mediante el desarrollo de los procedimientos que rigen los subsistemas de la gestión del talento humano, logrando contar con un personal altamente calificado para ejecutar con mayor eficiencia las funciones del puesto de trabajo alcanzando niveles óptimos de desempeño.

El presente antecedente investigativo aporta a la investigación, identificar las nuevas prácticas de gestión del talento humano y de qué forma se puede articular al personal con el planeamiento estratégico de los Centros de Desarrollo Infantiles en el cual prestan su labor, como también la importancia de tomar en cuenta las necesidades de los empleados generando un mejor clima laboral. Así mismo, se toma como referente bibliográfico para soportar teorías, las cuales ayudan a fundamentar las postulaciones en referencia a las variables de estudio.



Por su parte, Casma (2015) elaboró una tesis cuyo título fue: “*Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistema, Surco, Lima, año 2015*”, para obtener el título: Magister en Administración con mención en Administración, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima Perú; cuyo objetivo fue establecer y describir la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa FerroSistema, Surco-Lima en el año 2015. Las dimensiones planteadas fueron: reclutamiento, selección, incorporación, capacitación, retención, eficacia, eficiencia, motivación laboral. Los autores en los cuales se basaron fueron: Arias (2000), Cenzo & Robbis (2001), Hernández, Fernández & Baptista (2006). Lozano & Sagi-Vela, (2015), Chiavenato (2009), entre otros.

En cuanto al enfoque epistémico fue positivista, el tipo de investigación que se aplicó fue el descriptivo correlacional de corte transversal (transesiccional). Se utilizaron medios empíricos (La observación) y el método teórico (el Inductivo). El estudio se llevó a cabo con una población conformada por 84 trabajadores, la muestra seleccionada fue de 84 trabajadores siendo censal porque se seleccionó el 100% del total de la población, para la aplicación del instrumento se empleó la encuesta, la validez se realizó a través de la valoración de juicios de tres expertos llevando a cabo el cálculo de la confiabilidad por medio del coeficiente de confiabilidad de alfa Cronbach, dado que la aplicación de la encuesta sobre gestión del talento humano por competencias arrojó un valor de 0.91 y en la aplicación de la encuesta sobre el desempeño laboral se obtuvo el valor de 0,89 el autor pudo deducir que ambas encuestas tienen una excelente confiabilidad.

Los resultados demostraron la existencia de falencias dentro de las condiciones organizacionales de la empresa FerroSistema del distrito de Surco Lima, permitiendo conocer las áreas en las cuales se debe mejorar para el fortalecimiento de los grupos de trabajos, donde la medición del nivel de desempeño

de los empleados debe ser analizada de tal manera que permita la eficiencia y mayor productividad en los procesos.

En la presente investigación se pudo concluir que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz haciendo uso de planes estratégicos de desarrollos de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividades eficientes, por lo cual se debe implementar el modelo de dirección en gestión del talento humano por competencias que pueda ser prevista desde la planificación hasta el control de resultados.

La investigación permite ser de gran valor para el desarrollo del estudio enfocado en la gestión de talento humano en el desempeño laboral, debido al soporte de bases teóricas desarrolladas a través de las dimensiones de estudio. Así mismo, por su gran amplitud conceptual conlleva a la realización de análisis relacionado con las variables de estudio, para soportar las referencias bibliográficas de la investigación en curso.

Por otra parte, Ramos (2018), en su investigación titulada "*Gestión de talento humano y desempeño laboral en la pastelería Miraflores S. A. C*", para optar al título de Magíster en Administración de Negocios MBA, en la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Tuvo como objetivo determinar qué relación existe entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en la pastelería Miraflores S. A. C; contextualizándose en las dimensiones: identificación y selección, proveer habilidades y conocimientos, retención de los empleados de la variable gestión de talento humano; habilidades, motivación y personalidad correspondiente a la variable desempeño laboral teóricamente se fundamentaron en los modelos propuestos por Werther, Devis y Guzmán (2015), Chiavenato (2009), Restrepo (2018), Pinto (2014), Quintero (2016), Guedez (2013), entre otros.

El enfoque epistémico fue cuantitativo, con un diseño correlacional no experimental, de corte transversal. La población estuvo constituida por 150 servidores de la pastelería, tomando una muestra de 60 trabajadores. Para la recolección de datos se recurrió a la técnica de la encuesta y dos cuestionario tipo

escala de Likert, estructurado en 60 ítems de preguntas 30 por cada variables con respuestas múltiples, la validez del contenido se logró a través de tres expertos y la confiabilidad se obtuvo mediante la fórmula Alpha de Cronbach alcanzando un índice de 0.906 para la variable gestión del talento humano y un 0.870 para la variable desempeño laboral mostrando un nivel de confiabilidad alto para cada uno de los instrumentos. El índice de correlación Rho Spearman entre variable fue 0338.

Concluye que la relación existente entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral está directamente relacionada, es por ello que para la pastelería Miraflores S. A. C. es de gran importancia el dirigirse proactivamente hacia el desarrollo de sus colaboradores a fin de lograr obtener un mejor desempeño, el cual se puede alcanzar con la realización de programas de capacitaciones, motivación del personal a la apertura de nuevos cambios conllevando de esta manera la potencialización del conocimiento y habilidades de los trabajadores contribuyendo al logro de los objetivos y al cumplimiento de las metas institucionales.

Aporta a esta investigación, como la relación existente entre la gestión de talento humano y su desempeño contribuye en la consecución de las metas y el logro del cumplimiento de la misión y la visión de la organización, como también la motivación del personal hacia su propio desarrollo. Así mismo, se tuvo en cuenta como base de referencia bibliográfica para la consecución de los objetivos propuestos en la presente investigación, tomando aportes teóricos de gran significancia logrando afianzar los conocimientos y conceptos relacionado con las variables de estudio.

Seguidamente, Figueroa (2017) realizó un estudio titulado: *“Talento humano y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la unidad de gestión educativa Local de Yungay 2017”* para optar el título de Magister en Gestión Pública, en la Universidad Cesar Vallejo, de Chimbote Perú. Cuyo objetivo fue determinar el nivel de relación entre talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la unidad de gestión educativa Local de Yungay 2017; Las dimensiones de la investigación se enfocaron en planificación del talento humano, integración del

talento humano, desarrollo del talento humano, condiciones personales, características del trabajo y relaciones interpersonales. Se tomó en cuenta, al aspecto teórico, autores como: Chiavenato (2009), Vásquez (2008), Mora (2012), Fernández (2008), entre otros.

El enfoque fue cuantitativo, enmarcado dentro de la investigación tipo descriptivo no experimental, se tuvo en cuenta el método empírico, para la investigación se consideró la totalidad de la población constituida por 30 personas, la técnica empleada para recoger los datos fue la encuesta, se utilizaron los instrumentos de opción múltiple como es el caso de la escala de talento humano y el cuestionario de evaluación de desempeño laboral, validado por 2 expertos la confiabilidad se realizó por medio de una prueba piloto aplicado a 15 personas no relacionadas con la muestra de estudio posteriormente se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach arrojando un resultado del 99% asegurando un nivel alto.

Los resultados arrojaron que la gestión de talento humano se relaciona con el desempeño que se realice, por tal motivo es muy importante hacer una adecuada selección de personal, mantener procesos de capacitaciones y actualizaciones continuos de las labores a desarrollar en cada uno de los colaboradores logrando de esta manera un mayor desempeño en su trabajo, como también identificar los factores actitudinales y técnicos, de igual forma implementar las estrategias para dar valor al talento humano para poder llevar a la institución a un estado de calidad total.

Las conclusiones de la investigación lograron establecer que la calidad del servicio prestada en la unidad de gestión educativa se encuentra reflejada en indicadores de comportamiento por parte de los trabajadores, por lo cual sus directivos deben mejorar ciertos aspectos tales como la planeación estratégica, el trabajo en equipo, la planificación del trabajo, talleres de integraciones y capacitaciones, para que puedan desempeñar su trabajo con mayor efectividad y obtener resultados adecuados para el mejoramiento de las condiciones laborales.

Este antecedente tiene su aporte significativo debido a la amplitud de conceptos manejados relacionados con las variables de estudio gestión de talento humano y desempeño laboral, permitiendo fortalecer la estructura conceptual de la presente investigación, sirviendo como apoyo en la elaboración de bases bibliográficas para la consecución de los objetivos propuestos, tomando aportes teóricos de gran significancia que logren afianzar los conocimientos y conceptos relacionados con las variables de estudio. Así mismo, se establecen recomendaciones enfocadas en la capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades generadas.

Por su parte, Galarza (2016) realizó la investigación denominada “*Análisis de la gestión del talento humano en las Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado*”, para optar al título de Magister en Gestión del Talento Humano, en la Escuela Politécnica Nacional, en Quito, Ecuador. El cual tuvo como objetivo describir la gestión del talento humano en las pymes en el sector manufacturero. Las dimensiones se encontraron enfocadas en diagnosticar la situación del talento humano, caracterizar y definir un sistema de gestión en ese tipo de empresas. Tomando en cuenta aportes teóricos de Dávila (2010), Chiavenato (2009), Alles (2008), Anzola (2002) entre otros.

El estudio es de enfoque cualitativo, tipo descriptivo y transeccional. La unidad de muestra estuvo conformada por las pymes medianas del sector manufacturero, la muestra fue tomada por estudio de casos – tipos, por medio de la aplicación de una entrevista estructura, se encuestó en total 64 empleados de distintas empresas encargados de la gestión del talento humano considerados dentro de la investigación como la población a estudiar, de esta manera los resultados fueron analizados cualitativamente con la implementación del programa Atlas.ti

Los resultados evidenciaron aspectos relevantes enfocados a los procesos derivados del talento humano, donde se demostraron los métodos en el cual se los empleados tienen conocimiento de las vacantes generadas, así mismo, se muestra las falencias existen en los procesos de formación y la poca aplicación de

evaluaciones de desempeño en los empleados de las pymes, de igual manera los resultados mostraron que las empresas investigadas no aplican ningún tipo de incentivos y la determinación de los salarios son impuestos por gerencia.

Las conclusiones de la investigación permitieron la identificación la manera en que gestionan el talento humano para las empresas del sector manufacturero, la cual es ejecutada de manera informal debido a la ausencia de un área que se encargue de los tipos de procesos relacionados con el reclutamiento, inducción, incentivos, evaluaciones de desempeño, capacitaciones al personal, supervisión, entre otros aspectos importantes.

La investigación sirvió de aporte significativo, debido a que el contenido temático del estudio se encuentra directamente relacionado con la presente investigación, se tomara como referencia la estructura metodológica y los fundamentos teóricos, de igual manera es una base para las referencias bibliográficas y para futuras investigaciones.

En el entorno nacional, se cuenta con el estudio realizado por Rodríguez y Santofimio (2016) con su tesis denominada “*Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*”, para optar por el título Magister en Educación con Énfasis en Gestión Educativa a través de la Universidad Libre de Colombia en Bogotá. El objetivo central de la investigación está enfocado en emplear un modelo de gestión estratégica del talento humano para el mejoramiento del clima organizacional en el jardín infantil Alcalá Muz, por medio de las dimensiones clima organizacional, modelos teóricos, planificación estratégica, soportado con los autores Caicedo (2012), Zamora (2007), Zabala (2014) y otros.

Metodológicamente, fue una investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptiva, con diseño no experimental. El estudio se encuentra dirigido a la población de estudio integrada por 10 empleados del jardín infantil, implicando la recolección de datos para la comprobación de las hipótesis a través de datos numéricos teniendo en cuenta los patrones de comportamiento de las teorías de la

variable de estudio y sus dimensiones. A través de su diseño se llevó a cabo la validación correspondiente a una confiabilidad del 95.6% de coeficiente Alfa Cronbach estimado como adecuado para su aplicabilidad.

Los hallazgos de la investigación conllevaron a la realización de informes el cual, a través de su socialización con la coordinadora de la institución y su equipo de trabajo, se determina que el clima organizacional está siendo afectado por distintas situaciones principalmente, el desinterés del personal e inconformidad laboral concernientes al código de ética, obligaciones contractuales y funciones independientes a su cargo.

A manera de conclusión, el análisis dentro de la institución a través del instrumento aplicado, permitió la implementación de estrategias correctivas, preventivas para el mejoramiento continuo del clima organizacional tendiente a fortalecer el desempeño de los trabajadores del Jardín Infantil, favoreciendo la calidad de vida de cada uno a nivel individual y grupal. Siendo de esta manera, generar promoción a través de la implementación de un modelo de gestión estratégica del talento humano que enuncie capacitaciones como mecanismo inclinado de manera positiva a incentivar el salario emocional de cada uno de los trabajadores.

La investigación sustentada anteriormente, genera un aporte de gran significancia debido a que demuestra la realización de metodologías que son fundamentales en el desarrollo óptimo de los procesos, por medio de la aplicabilidad de un modelo de gestión estratégica del talento humano, logrando mejorar la calidad de vida de los trabajadores y el clima organizacional de la institución, así mismo, se toma como base bibliográfica en la presente investigación.

Así mismo, se cuenta con la investigación realizada por Grimaldo, Sánchez y Ramírez (2018) titulada "*Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en cargos operativos de la empresa RESTCAFE S.A.S.*" trabajo realizado para obtener el título Magister en Gerencia de Talento Humano a través de la Universidad Cooperativa de Colombia en Bogotá. El objetivo principal de la

investigación se centra en identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en cargos operativos. Las dimensiones del estudio van dirigida al análisis, creación y definición del desempeño laboral y clima organizacional. Las bases teóricas se encuentran soportadas por los autores Pedraza (2010), Ramos (2012), Sum (2015), Pedraza, Amayo & Conde (2010), entre otros.

El estudio es concebido como investigación de tipo cuantitativo dentro del nivel descriptivo. La población se encuentra representada por los colaboradores de la empresa para un total de 53 personas. Por medio del diseño de una encuesta se obtuvo la recolección de datos, validados por expertos en el tema con el propósito de identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa, obteniendo como resultado una confiabilidad del 9,6% en el coeficiente de Alfa Cronbach considerándose alto para la realización de la investigación.

Los resultados de la investigación estuvieron enfocados en la identificación del clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa RESTCAFE, determinando la manera en que se puede afectar el entorno laboral y se encuentre definido de manera adecuada el puesto de trabajo, de igual manera, a través de la presentación de un modelo teórico se permitirá establecer mejoras en la organización utilizando todas las herramientas concernientes al clima laboral.

La conclusión de la investigación está relacionada con el análisis del clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa, donde la correlación entre las variables permitió establecer que los procesos bien definidos, generan bienes y/o servicios conllevan a la generación de innovación basado en el trabajo en equipo y mejoramiento en el entorno laboral, formando relaciones positivas y sostenimiento en el mercado, por ello, se dio a conocer recomendaciones basadas en modelos concernientes al clima organizacional para sostenerse en el mercado competitivo de hoy en día.

Es de resaltar que el aporte descrito, fue analizado de tal forma que permitió ser tomado como base para el desarrollo de la variable en estudio, logrando



sustentar con los autores, los temas relacionados con la cultura organizacional y el desempeño laboral, los cuales permitieron el fortalecimiento en la organización, orientados a la obtención de resultados favorables, por lo tanto, la investigación anteriormente mencionada, fue tomada como base de referencia bibliográfica.

Por último, a nivel nacional se cuenta con la tesis realizada Santacruz (2020) titulada “*Propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del SENA Regional Cauca*”, trabajo realizado con el fin de optar por el título de Magister en Administración de Empresas, a través de la Universidad EAN, en Bogotá, Colombia. El objetivo general de la investigación es diseñar una propuesta de intervención enfocada en el mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios del SENA en la ciudad de Popayán.

A nivel metodológico, tuvo un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo para la mayor ampliación del fenómeno de estudio con un alcance descriptivo, contando con una población de estudio conformada por 270 personas distribuidas en distintos cargos de la regional, conllevando a la obtención de una muestra representativa en 144 para llevar a cabo el proceso. La investigación se encontró soportada por técnicas para la recolección de datos basados en la encuesta, entrevista y revisión documental, diseñando el instrumento para su respectiva aplicación sometido a validación por parte de expertos, obteniendo una confiabilidad del 0.93, considerada alta.

Los resultados de la investigación evidenciaron a través de las respuestas de cada uno de los trabajadores de la muestra seleccionada para el estudio, la existencia de falencias en algunas áreas de la Regional SENA, conllevando a la toma de decisiones que puedan ser consideradas para la mejora continua de los procesos, donde en porcentajes significativos los funcionarios dan a conocer los aspectos negativos que presenta la organización y la poca contribución dentro de los planes de mejoramiento continuo, de igual manera se carece de instrumentos

de medición pertinentes que contribuyan a la medición de las contribuciones individuales y colectivas tendientes al desempeño adecuado de la institución.

Las conclusiones de la investigación permitieron el análisis para la implementación adecuada de herramientas que contribuyan al mejoramiento continuo dentro de los procesos de gestión humana en la institución, teniendo en cuenta todo lo concerniente al desempeño de los funcionarios tendientes al cumplimiento de la misión institucional, así mismo, analizar el comportamiento de cada uno relacionado con el cargo y las funciones dadas.

El presente antecedente investigativo genera aporte significativo dentro del desarrollo del trabajo de investigativo debido a la amplia contextualización de los factores relacionados con el desempeño laboral, puesto que es importante conocer todas las características que sean necesarias para la generación de mejoramiento continuo en los procesos, de igual manera, el antecedente está relacionado con la variable en estudio contando con teorías afines para la relación en las referencias bibliográficas.

### **2.1.2. Fundamentos teóricos**

En este apartado, se desarrollaron las proposiciones, postulados y supuestos generales que constituyeron el marco de referencia teórico a la problemática estudiada de la investigación, sustentada por diferentes autores estudiosos de la gestión del talento humano y el desempeño laboral por medio de revisiones bibliográficas junto a las dimensiones e indicadores, logrando ser los soportes adecuados en la realización del presentes estudio.

#### **2.1.2.1. Gestión del talento humano**

Hacer referencia al término de gestión del talento humano conlleva al direccionamiento de la administración del talento humano sea un proceso indefectible dentro de las organizaciones hoy en día, cuyo propósito es el logro de las actividades con el mayor éxito posible. El que un satisfactor pueda tener efectos distintos en diversos contextos, depende no solo del propio contexto sino de los bienes que el

medio, la forma y cómo organiza el consumo de los mismos, entendidos desde la dinámica de la gerencia.

Polo (2010) manifiesta que la gerencia vista con el enfoque de lo humano es suscitada en el pensamiento de la escuela humana, los teóricos que hicieron sus aportes en este sentido se identificaron con los contemporáneos y reformistas, aparecen los primeros aportes de la escuela humana como un nuevo paradigma para la gerencia, otras teorías organizacionales en el pensamiento administrativo, desde Weber con la teoría social y económica de las organizaciones.

Así mismo, resalta los aportes de Vélaz (2012) da a conocer que el investigador Elton Mayo evidencia teorías que conducen a la gerencia humana con la teoría de las relaciones humanas, enfatiza en la teoría de la motivación de Herzberg tanto interna como externa, y la de la jerarquización de las necesidades de Maslow, observa también, que la aplicación de los principios de estas teorías, trata de los aspectos emocionales más importantes que los físicos, el hombre como ser social, las organizaciones entes humanas, a los seres humanos como una diversidad de grupos informales y a los mismo paradigma de las relaciones humanas.

La gestión del talento humano, surge como una respuesta a la globalización, la era de la informática y los constantes cambios que se presentan en el entorno, que exigen mayor competitividad de las organizaciones. Al respecto, Maristany (2011) define el desarrollo de los recursos humanos como “un proceso de la gestión del talento humano que ocurre en el marco de la empresa, la cual radica en la formación ética, el aprendizaje de la convivencia social y el desarrollo de la persona” (p. 313).

Agrega el autor, que cuando se enseña una técnica se logra transmitir al mismo tiempo la relación entre saber y aprender, por lo que se está desarrollando ciertas cualidades personales de control, así como habilidades para el manejo del proceso en cuestión. En principio, la mejor manera de resolver el tema del desarrollo sobre una base firme es determinar el entrenamiento que necesita cada puesto para

poder ser ocupado. Esto se suele establecer de manera genérica, y está mejor definido respecto de las cuestiones técnicas que de las actitudinales o no específicas, una opción es determinar capacitaciones por grupos o niveles.

Por su parte, Chiavenato (2014) define la gestión del talento humano como el “conjunto de información básica para aprender nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen” (p. 416). En otras palabras, formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Así mismo, el individuo sobresale por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. De ahí, la persona puede con sus capacidades aprender nuevas habilidades, captar información y adquirir nuevos conocimientos, transformar sus actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos por lo que las organizaciones cuentan con una gran variedad de medios para desarrollar su personal, agregándole valor logrando que cada vez cuenten con más aptitudes positivas para el trabajo.

Seguidamente, Mondy (2010) explica que el desarrollo del talento humano “constituye la parte central de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional” (p. 198), el cual implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo: preparar a los empleados para mantenerlos al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Por lo que la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales.

Con similar tendencia teórica, Bolhander, Snell y Sherman (2013) menciona que el desarrollo del talento humano “es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren los empleados para lograr un desempeño satisfactorio (p. 216). Agregan los autores, que a medida que los empleados continúen en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan

desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados.

Es preciso destacar, que muchos colaboradores nuevos llegan con una importante proporción de conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a laborar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesitan cierto tipo de capacitación, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a los nuevos lineamientos de trabajo.

Tomando como base los autores expuestos que definen la gestión del talento humano, presentan similitudes en sus conceptualizaciones, pues consideran la capacitación necesaria para el desarrollo del talento humano, situación que los lleva a desempeñar un puesto de trabajo con estándares creciente de éxito, con la finalidad de cumplir con las exigencias del mercado actual reajustándose continuamente a las nuevas tendencias organizacionales.

Para efectos de esta investigación, se toma como base la postura de Mondy (2010), dado que involucra en su concepto la capacitación y el incremento de sus competencias que evolucionan de acuerdo a la experiencia que tienen en el lugar de trabajo, incrementando sus habilidades con ayuda de los gerentes. Por lo tanto, conocer como los gerentes apoyan a su personal para incrementar sus competencias y el impacto de la capacitación en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC.

Dentro de estas perspectivas, el desarrollo del talento humano tiene el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios posibles incluyen la satisfacción de los trabajadores, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que empleados satisfecho producen clientes satisfechos.

### 2.1.2.1.1. Métodos de desarrollo

Los métodos de desarrollo dentro de la gestión del talento humano conllevan a la generación de aspectos importantes para el desenvolvimiento óptimo de las actividades dentro de la organización, asegurando que los colaboradores coloquen en práctica todo aquello que dirija al cumplimiento de los objetivos empresariales, por lo cual, es importante la evaluación de las necesidades que atañen a los puestos para la sugerencia de diferentes métodos que el gerente debe estar en la capacidad de proveer.

Al respecto, Marislany (2011) sugiere que los métodos para el desarrollo del personal, “hace a la esencia de lo que la empresa busca mediante los procesos de mejora y en el entrenamiento permanente, para poder estar por lo menos al día con las novedades de la actividad” (p. 313). En este sentido, el mismo se relaciona con su carrera específica y las técnicas que la integran, pero también con los requerimientos culturales de la empresa, entre los métodos expone *el coaching, counseling, mentoring y knowledge management*.; los cuales los considera herramientas poderosas en una era en que el conocimiento es excepcionalmente valioso para las empresas.

Por su parte, Chiavenato (2014) comenta que existen muchos métodos para el desarrollo de las personas para desenvolver las habilidades personales dentro y fuera del trabajo, entre los que se destacan “puesto de asesorías, aprendizaje práctico, *coaching, mentoring*, asesorías de los trabajadores, entre otros” (p. 416). Pero para efectos de esta investigación se mencionan los métodos comunes entre los autores que se referencian. Dentro de estas perspectivas, el autor resalta que algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito en sus puestos de trabajo.

Para Mondy (2010), los métodos de desarrollo consisten en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los

puestos administrativos actuales y del futuro, debido a los riesgos en virtud de los rápidos cambios de la actualidad por lo que amplificar la importancia de brindar oportunidad de desarrollo se ha vuelto una necesidad urgente.

Tomando en consideración los autores referenciados sobre los métodos para el desarrollo del talento humano, se muestra similitud en los conceptos expuestos, pues hacen énfasis en la necesidad de mantener constante el incremento del aprendizaje para alinear las prácticas laborales en función de las novedades actuales, ajustados a la cultura de cada organización o fuera de ellas, por lo que no basta limitarse a un programa de capacitación, los gerentes también deben tener la responsabilidad de mantener un constante aprendizaje con su equipo de trabajo, para mejorar su desempeño laboral en pro de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

En función de ello y para efectos de esta investigación se fija posición con Marislany (2011), quien hace énfasis a la continuidad de incrementar sus conocimientos con apoyo de las personas que tienen más experiencias tanto personal como académica, asimismo, se tomarán supuestos de Mondy (2010), por cuanto hace mención que la organización en su totalidad debe participar y colaborar en el desarrollo permanente del personal que lo necesita.

Además, se considera imperativo que los gerentes se mantengan al tanto de los últimos avances en sus campos respectivos y, al mismo tiempo, administren una fuerza de trabajo sujeta a cambios constantes y que opera en un ambiente dinámico para ello, se hace necesario los siguientes métodos que incrementen el desarrollo tanto personal como profesional de los empleados, a saber, *mentoring, coaching, counseling, knowledge management*.

#### **a. Coaching**

*El Coaching* es considerado como el método de desarrollo que ayuda a las personas a mejorar la productividad, el rendimiento, la autoestima y a la toma de nuevas decisiones, a explorar sus habilidades y capacidades incrementado así su

desempeño y mejorando la calidad de vida. Mediante el *coach* profesional que guía y chequea los progresos realizados haciendo notar los avances logrados, observando a la persona en acción conllevándola a la consecución de sus objetivos y crecimiento personal. Por lo tanto, el coaching está centrado en el desarrollo de las potencialidades de los individuos.

Al respecto, Maristany (2011) expresa que *el coaching* “es un mecanismo de consejo y apoyo, en un campo determinado, dado a una persona por parte de otra reconocida como de mayor habilidad y experiencia en ese campo”, (p. 369).

Por su parte, Chiavenato (2014) menciona que el administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach*. Por lo que, *el coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas, cuyas características apunta a mejorar el desarrollo tanto personal como profesional de su equipo de trabajo.

Para Mondy (2010), el coaching se considera con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda asistencia enfocado principalmente en el desempeño (p. 209). El *coach* tiene una mayor experiencia o pericia que el aprendiz y se encuentra en la posición indicada para ofrecer buenos consejos. Este método se ha convertido en una forma excelente para el desarrollo de administradores y ejecutivos. Dentro de estos parámetros, entre las características principales del método *coaching* se encuentra invitar la participación de quienes necesitan información, explorar las alternativas que tienen para adquirir los conocimientos, examinar sus perspectivas para descubrir actitudes o necesidades que posiblemente se esconden, establecer prioridad y hacer más preguntas hasta llegar al análisis en cuestión.

A través de los diversos puntos de vistas de los autores, se permite identificar las distintas formas de oportunidades para el accionamiento de los mecanismos implementados por el coaching, lo cual se encuentra direccionado a obtener efectividad en los procesos realizados por los trabajadores. De esta manera, las referencias bibliográficas presentadas por los distintos autores, se relaciona,



similitud, debido a que el método coaching expuesto por los constructos conlleva al desarrollo de las potencialidades de los individuos, logrando el resultado positivo en su desempeño personal y laboral.

Dentro de este marco, se puede sustentar que el método coaching destaca el dialogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejora del desempeño, las cuales se encuentra constantemente en crecimiento, de esta manera, resulta útil en la búsqueda de exterminar ciertos bloqueos de aquellos elementos que no direccionan al mejoramiento de los procesos

### **b. *Counseling***

Día tras día, el *counseling* se ha consolidado como una herramienta basada en ayudar a las personas a desarrollar sus tareas dentro del lugar de trabajo cuyo objetivo se encuentra centrado en el cumplimiento de metas y en facilitar los procesos dentro de las empresas a través del acompañamiento, apoyo, y asesoramiento, en las distintas situaciones generadas a nivel laboral; debido a que los seres humanos comúnmente mezclan los problemas laborales con los personales, que en muchas ocasiones genera dificultades en el desempeño o ausencia de entusiasmo en la ejecución de las labores. Por lo anterior, se describió ciertos conceptos basados en el término investigativo, con el objetivo de tener mayor claridad en referencia a los juicios arrojados.

Al respecto, Marislany (2011) “usa los medios que pueden ser útiles a la persona, incluyendo tests psicológicos o exámenes de otro tipo que permitan darle mejor consejo” El *counseling* es el apoyo de una persona a otra en un proceso de desarrollo. (p. 372). Además, quienes utilizan este método no tienen tiempos ni límites. Es un consejero general que no se constriñe a temas preestablecidos, sino a líneas de desarrollo de carrera profesional o de guía para el crecimiento.

Para Chiavenato (2014), el administrador ofrece consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desarrollo de sus actividades. La asesoría se

presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión se relaciona con un proceso de disciplina. El administrador debe intervenir cuando el colaborador presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausencias, retrasos, irritación, insubordinación) o es incapaz de ejecutar su trabajo satisfactoriamente. El proceso de asesorar a los trabajadores exige que el administrador tenga una enorme habilidad para escuchar y persuadir.

Por su parte, Lazzati (2010) indica que el método *counseling* se encuentra orientado a la superación de aspectos personales, más allá de la problemática del trabajo, tiene elementos de psicoterapia, en mayor o menor grado. Entre las características principales resalta el conocimiento que deben tener los gerentes que practican este método sobre competencias pertinentes para el manejo de problemas personales.

Se demuestra la similitud existente entre los aportes teóricos dado por los autores anteriormente mencionados, los cuales consideran que el método *counseling* evidencia características principales a través del manejo de los asuntos personales, el cual en ocasiones es una variable negativa que afecta el rendimiento de los trabajadores, por tal motivo la persona que desee llevar a cabo ese tipo de método, debe contar con puntos estratégicos para identificar, afrontar y resolver los problemas generados en el desempeño laboral.

A manera personal, se define el método *counseling* como aquellos lineamientos o estrategias que una persona con capacidad de liderazgo, sea capaz de promover ambientes de trabajo adecuados para el sistema productivo que conlleve a los trabajadores a tomar decisiones adecuadas y caminos para el mejoramiento de su desarrollo profesional, orientado a solucionar dificultades de la mejor manera. La tarea en común continúa hasta que alguna de las dos partes considere que se ha alcanzado los niveles de claridad necesarios y cuando se encuentren satisfechos con el proceso de carrera emprendido.

### **c. *Mentoring***

El *mentoring* es un método que ayuda a desarrollar los conocimientos de las personas, mediante el aprendizaje; es desarrollado por un mentor quien orienta dentro de la jerarquía corporativa, guía, aconseja, presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del talento humano. En línea general son ejecutivos encargados de ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y de proporcionarles un sistema de apoyo, encaminado a potencializarles las cualidades y habilidades que tienen más valor para la empresa.

Al respecto, Marislany (2011) señala que el *mentoring* “es un método que se deriva de acuerdo a las políticas de la institución que designa el mentor para el alumno” (p. 373). En general, todos los alumnos tienen un mentor que los guía, en otros se le designa un mentor a quien tiene dificultades. Al mismo tiempo, Chiavenato (2014) menciona que el *mentoring* “trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran subir a niveles más altos dentro de la organización” (p. 418). Por su parte, Mondy (2010) define el método *mentoring* para el desarrollo de personas como “un enfoque de asesorías, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto del nivel personal como profesional” (p. 209). Este se concentra en las habilidades que deben desarrollar los aprendices para que su desempeño alcance su máximo potencial, condiciendo así el avance en la carrera.

Dentro del conjunto de referentes que sirvieron de base para el desarrollo teórico del método *mentoring*, se observan similitudes en algunas características según los autores es un método que proporciona un sistema de apoyo y sostén profesional a los trabajadores de una empresa guiados por un mentor quien conduce a los colaboradores a descubrir sus talentos y a desarrollarles su liderazgo, con la finalidad de guiarlos y lograr con éxito su objetivo profesional.

Por consiguiente, el *mentoring* se define como aquel proceso por el cual se logra la transferencia de conocimientos por medio de experiencias adquiridas, actuando bajo cierto modelo que conlleve al seguimiento de pasos para el

desarrollo de una actividad en específica, el cual se encuentra autorizado en brindar colaboración a otra persona cuando lo requiera cuando cuente con poca experiencia.

**d. *Knowledge management***

El *Knowledge Management* o gestión del conocimiento, es considerado un método poderoso en una era en que el conocimiento es excepcionalmente valioso para las empresas. En este sentido, la idea básica es cambiar el concepto de “la empresa que se capacita” por “la empresa del conocimiento”. El método *Knowledge Management* entre sus características principales, permite acelerar la adquisición de conocimientos que están a disposición de quienes forman parte del grupo o empresa. Es útil para no perder tiempo en la repetición de experiencias dentro de la misma empresa, cuando ya se conocen los resultados de hechos anteriores, por lo que adquieren sabiduría en el campo de su interés.

Al respecto, Marislany (2011) la define como “una técnica que permite el intercambio entre un grupo de personas dedicadas al mismo tema, para hacer conocer experiencias, soluciones, problemas y, en fin, lo que saben y viven de su profesión para el aprovechamiento común. (p. 371). En relación con lo mencionado, Chiavenato (2014) muestra el *Knowledge management* como la administración del conocimiento “cuyo proceso radica en que las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales. (p. 402).

Para North & Rivas (2010), la gestión del conocimiento “tiene como objetivo aprovechar de forma óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transformando los mismos en nuevos productos, procesos y campos de actividad económica” (p. 14). Para este autor, la gestión del conocimiento o *Knowledge management* no se detiene en los límites de la empresa, sino que abarca a clientes, proveedores, y otros usuarios externos.

En relación con las implicaciones teorizadas por diferentes autores en referencia al *Knowledge management*, se observan similitudes entre ellos, pues

presentan la gestión de conocimientos como el conjunto de saberes y experiencias que tienen las empresas a disposición del personal, los cuales tienen el deber de ir actualizando para aprender de sus errores y éxitos.

Entre las características mencionadas en relación al método *Knowledge management* como desarrollo personal, inicialmente indica que el saber de una empresa contiene, entre otras cosas, patentes, procesos, tecnologías, capacidades, destrezas y experiencias de los trabajadores, informaciones sobre clientes, mercados y proveedores. Estos saberes se originan en un contexto específico y no pueden ser considerados en forma separada de éste.

De tal manera, se puede concluir que el método *knowledge management* permite incrementar el desarrollo tanto de los trabajadores como de su propia gestión, pues siendo el personal directivo con mayores experiencias deberían tener la potestad de actualizar los datos necesarios e informarlos, logrando de esta manera analizar las características de cada uno de los colaboradores en su entorno laboral.

#### **2.1.2.1.2. Impacto de la capacitación y desarrollo**

La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos debe evaluarse para determinar su eficacia dentro del manejo de actividades y cumplimiento de tareas dentro de la organización, donde es importante que el capital humano reciba entrenamiento y capacitaciones que conlleven al mejoramiento de los procesos establecidos por la empresa así mismo un correcto desarrollo del cargo que se ejerce.

Sobre la base, Chiavenato (2014) menciona que el impacto de capacitación y desarrollo “ayuda a tener en mente el objetivo planteado, además de conocer en qué medida se ha alcanzado” (p. 388). Para ello propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación la reacción, lo aprendido, el desempeño y el resultado. Seguidamente, Mondy (2010) señala que la capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios

tangibles para la organización, pues los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, o modificarse y determinar el valor de la capacitación, de ahí, los gerentes deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos.

Por su parte, Bolhander, Snell y Sherman (2013) expresa que “el impacto radica en evaluar hasta qué punto los programas de capacitación y desarrollo mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. (p. 245). En efecto, dada la importante cantidad de dinero que las organizaciones asignan a la capacitación y desarrollo, es prudente que los gerentes aprovechen al máximo el rendimiento de la inversión.

Dadas las condiciones que anteceden, existen cuatro criterios básicos para conocer el impacto de la capacitación, a saber; reacciones, aprendizaje, comportamiento. Algunos son más fáciles de medir que otros, pero cada uno es importante en el sentido de que brinda información diferente respecto al éxito de los programas. La combinación de los cuales puede dar una imagen total que ayuda a los gerentes a averiguar dónde radica las áreas de conflicto, qué deben cambiar y si lo continúan o no.

De los anteriores planteamientos, se deduce en referencia a la teoría expuesta, que el impacto de capacitación y desarrollo se basa en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, desempeño y resultados; enfoques que son semejantes entre los autores señalados para la teorización, pero se toma posición con Bolhander, Snell y Sherman (2013), desde la perspectiva que genera el impacto de capacitación y desarrollo.

En ese mismo sentido, el impacto y el desarrollo de las capacitaciones dentro de los procesos de la empresa, se debe documentar los esfuerzos y demostrar que presta un servicio valioso, por lo tanto, las organizaciones han adoptado cuatro niveles para conocer el impacto del programa; a saber: opiniones de los participantes, alcance del aprendizaje, cambio en el comportamiento (transferencia

de la capacitación al puesto de trabajo), logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

#### **a. Reacción**

Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo. Referirse al término de reacción conlleva a la generación de una acción frente aquello que está ejecutando, esperando resultados que sean beneficiosos para la organización donde las áreas administrativas logran a través de ciertos procesos el cumplimiento de objetivos por medio de la participación de los colaboradores que son involucrados en los procesos de la empresa.

Al respecto, Chiavenato (2014) expresa que es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz (p. 388). Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación, si el facilitador atrajo la atención del grupo, si el participante le gustó los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros. En este apartado se mide si el programa de capacitación provoca satisfacción y mejora la actitud del aprendizaje y predispone a futuras acciones planificadas de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

Por su parte, Mondy (2010) señala que la evaluación de la capacitación y desarrollo a partir de las opiniones de los participantes es un enfoque que ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, uno no siempre se puede basar en tales respuestas. Este enfoque es una buena forma de obtener retroalimentación y de adquirirla de manera rápida y económica.

De igual manera, Bolhander, Snell y Sherman (2013) comentan que los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo. Sin embargo, los participantes pueden hacer mucho más que decir si les gustó un programa o no. Tal vez aporten información sobre el contenido y qué técnicas consideraron más útiles. Pueden

criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares.

Tomando en consideración los referentes teóricos para medir el impacto de la reacción para el desarrollo de personas, se evidencia similitud entre los autores mencionados, los cuales se afirma que la perspectiva de los participantes del programa de capacitación y desarrollo le agrega valor para mejorar los planes establecidos, debido a que permite dar un enfoque frente a las respuestas o planes ejecutados.

De esta manera, el termino reacción puede encontrarse definido como dentro de los procesos de capacitación y desarrollo las probabilidades que existen en el avance de las capacidades de los colaboradores de una empresa, conduciendo a la empresa a la obtención de una mejor rentabilidad, visionados en la mejora de los procesos que se encuentren identificados con los objetivos empresariales.

#### **b. Aprendizaje**

Más allá de lo que los participantes piensen de la capacitación, podría ser buena idea ver si en realidad aprendieron algo. Es por ello, que las acciones formativas generadas por la empresa deben de cumplir con aspectos importantes que permitan la ampliación de los conocimientos dentro de las acciones formativas de los empleados, los cuales deben lograr cambios que conlleven al aumento de las habilidades y destreza del capital humano.

Al respecto, Chiavenato (2014) evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación. En resumen, se mide si el programa de capacitación provoca cambios en el conocimiento, las habilidades y las actitudes del aprendiz y mejora sus competencias personales.

Por su parte, Mondy (2010) explica que algunas organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de



capacitación y desarrollo. Un procedimiento de evaluación es el diseño de pre-test y post-test para un grupo de control. En este procedimiento, los dos grupos reciben las mismas pruebas antes y después de la capacitación. El grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo de control no la recibe. Ahora bien, cada grupo se integra con aprendices asignados al azar. Las diferencias en los resultados del pre-test y de las post-tests entre los grupos se atribuyen a la capacitación impartida.

De igual manera, Bolhander, Snell y Sherman (2013) explican que “probar el conocimiento y las habilidades antes de una capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora” (p. 246). Sin embargo, además de evaluarlos antes y después de la capacitación, es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlos con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor.

A lo largo de los planteamientos hechos en cuanto al impacto sobre el aprendizaje de la capacitación y desarrollo, se deduce similitud en los referentes teóricos expuestos; los cuales, se asemejan al describir que en el aprendizaje se mide el grado en que los participantes adquirieron conocimientos y que tan efectivo resultó el proceso en el momento de poner en práctica lo aprendido en determinada situación usando con eficacia sus talentos y su potencial no solamente en su beneficio personal sino también en su sitio de trabajo.

De esta manera, se logra definir aprendizaje como aquel que permite la implementación de acciones enfocadas a la medición del talento humano de los trabajadores de una empresa, logrando de tal manera la ampliación de conocimientos que logren la obtención de resultados frente a las aptitudes de las personas que produzcan uno que otros cambios dentro de los procesos administrativos.

### **c. Desempeño**

Para conocer el desempeño se evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas

habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Es por ello, que el desempeño dentro de un grupo de trabajo en específico conlleva a la evaluación de la efectividad dentro de la precisión ejecutada basadas en las necesidades correspondientes a los cargos en la generación de competencias para el cumplimiento de los objetivos ligados a las capacitaciones, procesos y métodos de emplear un proceso de enseñanzas.

Al respecto, Chiavenato (2014) indica que los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Debido a que este va proyectado a modificar actitudes, habilidades, expectativas y comportamientos.

Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento. En síntesis, se mide si el programa de capacitación provoca cambios en el comportamiento del aprendiz en el trabajo. Hay una transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo y a la actividad del aprendiz.

Por su parte, Mondy (2010) destaca que las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos, pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento. Por ejemplo, tal vez un administrador aprenda las técnicas de la motivación, pero esto no significa que aplique los nuevos conocimientos adquiridos en la empresa. Como resultado, la mejor demostración del valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero.

Posteriormente, Bolhander, Snell y Sherman (2013) explican que es sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en capacitación nunca se utiliza en el puesto. Esto no significa que la capacitación sea ineficaz. De hecho, con base en las medidas de las reacciones y aprendizaje de los empleados, el programa debería tener puntuaciones muy elevadas. Pero por diversas razones, el

comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.

Con base a lo expuesto por los autores, se encuentra similitud al exponer que medir el desempeño o comportamiento del participante en el puesto de trabajo, radica en cambios conductuales que se miden mediante la observación del aprendiz en el ejercicio de sus funciones para conocer si el programa funcionó, además de aplicar las técnicas para la evaluación del desempeño tanto individual como grupal, que le permite detectar la magnitud en que los programas cumplieron con los objetivos propuestos.

En base a lo anterior, el desempeño se puede definir como el proceso que permite la evaluación de las capacidades de los colaboradores de una organización en un área específica, permitiendo el desarrollo de los conocimientos frente a una necesidad generada, por ello, el indicador del desempeño conlleva a la creación de ventajas competitivas dentro del entorno laboral, así mismo, el desempeño en los puestos de trabajo para establecer estrategias en la organización.

#### **2.1.2.2. *Desempeño laboral***

Hablar de desempeño laboral conlleva a la descripción de ciertas características de las personas (Chiavenato, 2014) que pertenecen a algún tipo de organización para el cumplimiento de metas u objetivos empresariales, de tal manera también es considerado como aquel comportamiento y actitud en el cumplimiento de las tareas designadas; por lo anterior se tendrá en cuenta ciertas postulaciones para afianzar los conceptos que coadyuven en el desarrollo de aportes teóricos.

Inicialmente, describe al desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos generados por los empleados, los cuales son observados e importantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, de esta manera, también considera que un excelente desempeño laboral permite fortalecer las características de la empresa permitiendo interactuar cada uno de los elementos

encontrados en el entorno.

Seguidamente, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2013) manifiestan que el desempeño laboral es fundamento para el desarrollo organizacional, los administradores deben conocer a profundidad de lo determinante del desempeño laboral, por su parte Silíceo (2013) afirma que dicha variable es considerada vital en las organizaciones, teniendo en cuenta la retroalimentación objetiva y va de la mano con la capacidad que adquieren las personas mediante cursos charlas entre otros.

Teniendo en cuenta las postulaciones anteriores cabe resaltar la similitud existente entre cada constructo, lo cual permite establecer que hablar de desempeño laboral es dirigirse al análisis del comportamiento del capital humano de una empresa, el cual bajo los índices de efectividad muestra la eficacia o no de los procesos implementados y ejecutados por los trabajadores. Por ello, es importante que la conducta, comportamiento y actitudes del personal trabajen en conjunto para obtener resultados óptimos.

En función de ellos y para efectos de esta investigación se fija posición con Chiavenato (2014), quien manifiesta que el comportamiento y el actuar de cada uno de los colaboradores de la empresa son de suma importancia pues esto conlleva al cumplimiento de los objetivos trazados, logrando así un mayor posicionamiento en el entorno donde se mueve la organización.

Por lo anteriormente descrito, se define el desempeño laboral como aquella medición del rendimiento de los colaboradores de una organización frente a las ejecuciones de las actividades diarias en el entorno de la empresa, de igual manera, se encuentra relacionado con el comportamiento que ejerce un colaborador frente a los procesos que son necesarios para el alcance de los objetivos estratégicos.

#### **2.1.2.2.1. Factores que influyen en el desempeño laboral**

En las empresas de hoy en día tienden a ofrecer excelencia en la prestación de sus servicios, por el cual dentro de este tipo de procesos es de considerar que se encuentren factores intrínsecos que inciden de manera directa o indirecta sobre el

desempeño laboral. Por lo tanto, en el desarrollo de la presente dimensión se tendrán en cuenta factores como la motivación y la capacidad, así mismo, los diferentes constructos que son de gran aporte conceptual.

Inicialmente, Silíceo (2013) manifiesta que el empleado se involucra como elemento que influyen en el desempeño laboral, tiene que ser consigo mismo, con valores, personales, grupales, organizacionales y nacionales, con una misión, con el desempeño mismo, y con una filosofía o cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral. Esto refleja el compromiso con las metas de la organización, su disposición a esforzarse por el cumplimiento de sus objetivos.

Ahora bien, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2013) manifiestan que los trabajadores dependen de la cultura organizacional, en ella se define los comportamientos apropiados, motivándolos y dirigiéndolos en la forma en que la entidad procesa información de que dispone, sus relaciones internas, sus valores; en otras palabras, permite que quienes trabajan en ella compartan ideas sentimientos u opiniones. Además, cuando la cultura organizacional es positiva, amorosa, fomenta la productividad laboral, ya que es menos probable que se entorpezca el compromiso asumido por el personal.

Por otro lado, Gómez y Martínez (2010) la definen como una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes y servicios producidos por una empresa. A mayor rendimiento individual, mayor productividad de la empresa. Existen dos factores principales influyentes los cuales afectan el desempeño individual: a) la capacidad y b) la motivación.

De tal manera, es definido los factores del desempeño laboral como los puntos estratégicos que conllevan al análisis del comportamiento del individuo dentro de su entorno laboral, donde cada centro de trabajo debe cumplir con especificaciones para la contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de la contribución de resultados generados por las actitudes de los trabajadores.

### **a. Capacidad del personal**

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es una tarea que diariamente las organizaciones tienen como reto, en cuanto se debe analizar todas las causas que pueden influir en el proceso. Por lo tanto, uno de los factores más visto es la capacidad que puede llegar a obtener una persona en la ejecución de sus actividades, las cuales son tenidas en cuenta dentro del desempeño laboral conllevando de tal manera a altos niveles de productividad. Inicialmente, Chiavenato (2014) considera que la capacidad de una persona es generada hacia un trabajo, a través de las conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización. La empresa se encuentra en la capacidad para inducir al personal de manera proactiva al logro de las metas organizacionales.

Por su parte, Gómez y otros (2010) comentan que es su aptitud para desarrollar una actividad, puede mejorarse a través de un proceso de contratación y asignación en el cual se seleccione a los individuos más capacitados para el trabajo, también puede mejorarse mediante programas de formación de la carrera profesional destinados a perfeccionar las capacidades de los trabajadores preparándolos para asumir responsabilidades adicionales. Así mismo, Alles (2013) menciona que la capacidad es la competencia del empleado, la misma se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades).

De esta manera se demuestra que los aportes por parte de los autores presentan similitudes relacionado con el término de capacidad, el cual ha sido definido a través de la variable desempeño laboral, puesto que el concepto es manejado desde muchas perspectivas; es así como logran establecer que la capacidad son todas aquellas características que posee el trabajador en el desempeño de sus actividades laborales y cumplimiento de los objetivos propuestos a través del uso de sus conocimientos y formaciones.

Por lo tanto, la capacidad es definida como un factor determinante dentro de los procesos generados en la obtención de resultados por medio del desempeño laboral, por lo cual es importante contar con las herramientas necesarias que permitan que el trabajador se enfoque en los puntos clave para proporcionar beneficios a la organización y al entorno social, debido a que las capacidades de ejecución de actividades específicas logran ser realizadas de la manera correcta.

#### **b. Motivación del personal**

La motivación generada en las empresas está ligada a otros factores en el proceso, uno de esos es el dinero, el cual motiva al trabajador para desempeñar sus actividades de la mejor manera, obteniendo al final la recompensa esperada. Por otra parte, la motivación es vista desde otra perspectiva ya sea a nivel emocional, personal o lo que ofrece el entorno para la generación de productividad, de esta manera, se tiene en cuenta los siguientes aportes.

Para Gómez y otros (2010), la motivación desde un punto de vista individual y colectivo, debería permitir más que cualquier otra actividad el desarrollo de todas las capacidades humanas, incluye las imaginativas y creativas. Sin él, no podría existir el hombre, ni forma alguna de sociedad, así como la producción de bienes y servicios, ideas, que tienen por finalidad satisfacer ciertas necesidades del ser humano. Así mismo, Alles (2013) plantea que la motivación por el trabajo tiene un valor incalculable, pues da a la persona sensación de pertenencia a un sector de la sociedad considera importante, necesario y valioso, le proporciona una oportunidad para ejercer sus aptitudes, utilizar y ampliar sus conocimientos, así como adquirir otros nuevos.

De acuerdo con lo expuesto por Gómez y otros (2010), ésta hace referencia al deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o a la aplicación del máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas. La motivación impulsa, dirige y mantiene la conducta humana, suele estar influida por diferentes factores como por ejemplo el diseño del puesto de trabajo, la adecuación del empleado a los requisitos del puesto, las recompensas y el debido proceso legal en

las acciones disciplinarias.

De tal manera, se encuentran similitudes con los autores ya que manifiestan que la motivación es uno de los factores que incide sobre el desempeño laboral y no es precisamente algo que depende exclusivamente de la organización, debido a que la motivación es aquella que se encuentra intrínseca, depende de cada persona y de esta manera se puede ver reflejado en el comportamiento y ejecución de las actividades relacionadas con la empresa.

A través de lo expresado por los anteriores autores, se define de manera personal que la motivación se encuentra estrechamente relacionada como factor del desempeño laboral puesto que es un elemento garantiza el óptimo rendimiento en las actividades propias de las empresas y conlleva al cumplimiento de los objetivos empresariales.

#### **2.1.2.2.2. Elementos del desempeño laboral**

Los elementos que componen el desempeño laboral se encuentran representados en el control adecuado de las actividades realizadas por los trabajadores, medidos a través de la eficiencia y eficacia, de esta manera, los resultados obtenidos permiten determinar y calificar la labor ejecutada y el cumplimiento de los objetivos organizacionales que deben de encontrarse dentro de un sistema integral de desempeño. Es por todo lo anterior, que hoy en día es un gran reto para las organizaciones medir el desempeño de sus trabajadores, para afianzar más la perspectiva en relación a la dimensión de estudio, se tiene en cuenta los siguientes postulados.

Robbins y Coulter (2010) expresan que para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados a utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.



Según, Chiavenato (2014), son: a) la eficiencia, b) la efectividad y c) la eficacia, aun cuando sus nombres aparentan tener el mismo significado no lo tienen, estos elementos son importantes gestionar para tener éxito en cuanto a la productividad, pero no se deben tratar desde una perspectiva individual; esto solo evidenciaría efectos aislados. Se requiere de un modelo de desarrollo organizacional, el cual permita generar estrategias a ejecutarse de manera planificada, de modo que contribuya con las transformaciones necesarias las cuales conlleven a alcanzar altos niveles de productividad laboral.

Por su parte, Alles (2013) manifiesta que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del proceso gerencial, los cuales están muy relacionados con la calidad y productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, en el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizados como sinónimos e incluso generan confusión, por lo cual resulta de sumo interés definir cada uno de ellos.

Frente a las postulaciones anteriores, se determina la existencia de similitudes entre los conceptos planteados puesto que hacen referencia a que los elementos conllevan al cumplimiento de estrategias relacionadas con la actividad económica de una organización, por lo cual deben ser ejecutadas de una manera planificada para el cumplimiento adecuado de los objetivos por medio de la ayuda de los colaboradores, permitiendo de tal forma los altos niveles de productividad.

Por consiguiente, se determina que el desempeño laboral debe encontrarse relacionada con el comportamiento y eficiencia del trabajador, teniendo claro que por medio de las herramientas necesarias facilitadas por la compañía se puede obtener desempeño eficiente y eficaz, con el sentido de pertenencia por parte de la alta gerencia y alcanzar las expectativas a través de las prácticas de liderazgo y visión organizacional, es decir, contar con los elementos apropiados permiten la ejecución de actividades de la manera apropiada con resultados positivos superando expectativas de los colaboradores y empleador.

a. **Eficiencia del personal**

La eficiencia es manejada desde distintas perspectivas, cuyo propósito se encuentra enfocado en maximizar la productividad con el menor de los esfuerzos y gastos muy bajos. Por lo tanto, considerar un trabajador eficiente debe de reunir características específicas las cuales se encuentran enroladas en el desarrollo de las tareas en el menor tiempo posible, pero con resultados favorables. De esta manera se tuvo en cuenta las siguientes definiciones para el término eficiencia.

Inicialmente, Alles (2013) dice que la eficiencia como la visión y evaluación para el perfeccionamiento de los métodos implantados dentro de la organización para lograr así la eficiencia del grupo de trabajo. Así pues, mientras la organización sea más eficiente con respecto a las demandas de los accionistas, empleados, clientes y proveedores, ayudaría a alcanzar las metas trazadas en la organización.

Seguidamente, Chiavenato (2014) estipula que tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar, lo cual se logra a través del reclutamiento y selección del recurso humano para alcanzar con ellos mediante los objetivos, inclusive una vez reclutados los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar. Ahora bien, Robbins y Coulter (2010) expresan que el promover la máxima cantidad de bienes o servicios con el menor esfuerzo posible en el uso de los recursos. Los indicadores más usados son la productividad del trabajo y la productividad total de los factores. La primera va a depender de la inversión que realice la empresa para con su capital humano y la segunda mide la contribución de las distintas fuentes del crecimiento, como las mejoras en tecnología y en infraestructura.

En relación a los conceptos enunciados, se establece la relación existente entre cada uno de los postulados, puesto que la eficiencia se encuentra enfatizada en la promoción de alternativas que conlleven al mejoramiento continuo de los procesos de una organización, teniendo en cuenta aspectos relacionados con el tiempo, factores de productividad, capital humano, entre otros recursos esenciales para la contribución en el alcance de los objetivos de la empresa. Es, por tanto, que

se fija posición con los autores Robbins y Coulter (2010), los cuales describen todos los puntos claves necesarios para la gestión de la eficiencia tanto en los trabajadores como en la organización.

De esta manera, se define la eficiencia como el proceso en el cual es utilizado los recursos de una manera eficaz conllevando a la satisfacción de necesidades específicas, midiendo de tal forma la capacidad en que son utilizados o ejecutados los procesos en el logro de los objetivos establecidos por una empresa a través de la minimización de los recursos.

**b. Eficacia del personal**

La eficacia en torno al desempeño laboral reúne ciertas condiciones las cuales se están direccionadas al conocimiento, habilidades y actitudes de los trabajadores para alcanzar los objetivos propuestos y la realización de las tareas designadas, haciendo las cosas de la manera correcta y el uso adecuado de los recursos suministrados. Es así, la existencia de distintos autores que describen al término de eficacia de distintas formas, según la necesidad generada.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2013), la eficacia se define como la relación que entre outputs e inputs. Este criterio a corto plazo centra su atención en la totalidad del ciclo inputs-proceso- outputs, resaltando sin embargo la importancia de dos de sus elementos. Para valorar la eficiencia se acude a la tasa de beneficios sobre el capital o a los activos, los costos por unidad, el porcentaje de materias primas entre otras.

Por su parte, Chiavenato (2014) dice que la eficacia se puede evaluar, el cual está constituida como una medida normativa para alcanzar resultados por medio de la utilización de instrumentos que permiten la estimación del logro de los resultados para la verificación de las cosas que estén realizadas como en realidad debían hacerse, para poder alcanzar un nivel de eficacia óptimo. Así mismo, Gil (2011) describe la eficacia como aquella medición que permite el cumplimiento de los objetivos de una organización, los cuales deben de encontrarse alineados con la

visión organizacional basada en las prioridades y medición de las expectativas de los usuarios/clientes en referencia al producto o servicio ofrecido.

Dentro del proceso de contrarrestar las postulaciones de los autores anteriormente mencionados se determina la similitud en los conceptos, debido a que el objetivo de la eficacia es conseguir los mejores resultados a través de la aplicación de mecanismos tendientes al logro de los objetivos organizacionales contando con el recurso humano, tecnológico, infraestructura, maquinarias y/o equipos y demás que sean necesarios para el proceso.

En base a lo anterior, la eficacia es definida como la capacidad de lograr aquello que se desea, consiguiendo los objetivos propuestos, por medio del uso adecuado de los recursos suministrados de la manera más rápida y óptima, describiendo e identificando las prioridades a ejecutar, de esta manera se logra el mejoramiento en el desempeño laboral.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

En el transcurso de la investigación se aplicaron una serie de terminología las cuales fueron de gran valor para el desarrollo del presente trabajo, las cuales se mencionan a continuación.

**Decisorios:** En cuanto a la categoría de decisiones, Robbins y Coulter (2010) exponen que “los roles decisorios conllevan la toma de decisiones o elecciones. Los cuatro roles decisorios son emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador” (p. 9). Tal como lo expone el autor, los roles que se agrupan en esta categoría conlleva un proceso de toma de decisiones que el gerente debe implementar para determinar la que mejor se adapte a cada situación que, en particular, quiera resolver.

**Informativo:** los roles de información fluyen en forma natural de los roles interpersonales, pues el proceso de desempeñar los roles interpersonales coloca al individuo en un punto estratégico para recabar y difundir la información (Chávez. 2012, pág. 140).

**Interpersonales:** explica que existen tres roles interpersonales inherentes a la gestión del conocimiento. Primero con frecuencia se espera que el individuo sirva como figura central: llevar a cenar a los visitantes, asistir a las ceremonias de inauguración y asuntos similares. Estas actividades son más ceremoniales y simbólicas que sustantivas (Chávez. 2012, pág. 55).

### **2.3. MARCO LEGAL**

Ley 75 de 1968 - (diciembre 30): Por la cual se dictan normas sobre filiación y se crea el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Ley 7 de 1979 (enero 24): Por la cual se dictan normas para la protección de la niñez, se establece el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, se reorganiza el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones.

Ley 1098 de 2006 (noviembre 8): Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia.

Ley 1804 de 2016 (agosto 2): por la cual se establece la política de Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia de Cero a Siempre y se dictan otras disposiciones.

Decreto No. 334 de 1980 (marzo 5): Por el cual se aprueba los estatutos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Decreto No 1137 de 1999 (junio 29): Por el cual se organiza el sistema administrativo del Bienestar Familiar, se reestructura el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones.

Decreto No. 4156 de 2011(noviembre 3): Por el cual se determina la adscripción del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones.

Decreto 987 de 2012 (mayo 14): Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, por el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar “Cecilia de la Fuente de Lleras” y se determinan las funciones de sus

dependencias.

Decreto 1084 de 2015 (mayo 26) - Departamento Administrativo para la Prosperidad Social: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Inclusión Social y Reconciliación.

Resolución No. 60 de 2003: Por la cual se estructuran los grupos internos de trabajo de las dependencias de la Sede de la Dirección General del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones.

Resolución No. 2859 de 2013. Por la cual se modifica la Resolución No. 1616 de 2006 y se reglamenta la estructura del ICBF en el Nivel Regional y Zonal.

Resolución No. 2699 de 1 de abril de 2016: Por la cual se modifica Resolución No. 0060 de 2013, se le adiciona un artículo y se dictan otras disposiciones.

Resolución No. 4888 del 21 de mayo de 2016: Por la cual se modifica la resolución 0060 de 2013 por la cual se estructura los grupos internos de trabajo de la dependencia de la sede de la Dirección General del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones.

## 2.4. MARCO CONTEXTUAL

***Tabla 1. Información organizacional***

<b>Nombre de la institución:</b>	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
<b>Actividad:</b>	Prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia
<b>Sector:</b>	Institución Pública
<b>Dirección:</b>	Cl. 15 # 15-152, Riohacha, La Guajira, Colombia

**Fuente:** Curiel (2019)

### 2.4.1. Reseña histórica

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF se creó el 30 de diciembre del año 1968, nace con la ley 75 bajo el gobierno de Carlos Lleras Restrepo en respuesta a los problemas que presenta la familia inestable y desintegrada al igual que la niñez abandonada, esta ley entra en vigencia el 1 de marzo de 1969. Con

personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, reorganizado conforme a lo dispuesto por la ley 7 de 1979 y su Decreto reglamentario No 2388 de 1979 que mediante Decreto No 4156 de 2011 fue adscrito al departamento administrativo para la Prosperidad Social.

#### **2.4.2. Plan estratégico de la organización**

- **Misión**

Promover el desarrollo y la protección integral de los niños, niñas y adolescentes, fortaleciendo las capacidades de las familias como entornos protectores y principales agentes de transformación social.

- **Visión**

Lideraremos la construcción de un país en el que los niños, niñas y adolescentes se desarrollen en condiciones de equidad y libres de violencias.

- **Objetivos estratégicos**

- a) Garantizar intervenciones pertinentes y de calidad dirigidas a los niños niñas y adolescentes, fortaleciendo el componente de familia bajo un enfoque diferencial y territorial.
- b) Asegurar una gestión institucional orientada a resultados a nivel nacional y local, apoyada en el uso de las tecnologías de la información.
- c) Gestionar recursos financieros adicionales y optimizar su uso para maximizar el impacto.
- d) Liderar la gestión del conocimiento en políticas de niñez y familia, consolidando al ICBF como referente en América Latina.
- e) Fortalecer una cultura organizacional basada en el servicio, la comunicación efectiva, la innovación el control, la mejora continua y el desarrollo del talento humano
- f) Prevenir los impactos ambientales generados por nuestra actividad.

- g) Brindar condiciones de seguridad y salud en el ICBF
- h) Fortalecer la gestión, seguridad y privacidad de la información, y los entornos donde es tratada, gestionada, administrada y custodiada.

### **2.4.3. Programas y servicios**

#### **2.4.3.1. Primera infancia**

La Dirección de la Primera Infancia fue creada mediante el Decreto 987 de 2012, que a través de los años se ha convertido en un equipo interdisciplinario orientado a promover el desarrollo Integral de la Primera Infancia. Se destaca por el conocimiento de las políticas públicas y la normatividad vigente para promover el desarrollo integral con fortaleza técnica y compromiso para realizar un trabajo de calidad en todo el territorio Nacional.

En la Dirección de la Primera Infancia (DPI) del ICBF se promueve el desarrollo integral de las niñas, los niños de cero a cinco años, mediante la protección y garantía de sus derechos, la educación inicial, cuidado, salud, nutrición, protección y participación. Las acciones están articuladas con la ley del Estado para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia “De Cero a Siempre” Ley 1804 de 2016, a través de las siguientes modalidades:

#### **Modalidad institucional**

Esta modalidad es una de las formas de atención que reciben niñas y niños de primera infancia desde los 2 años, 11 meses y 29 días podrán ser atendidos niños y niñas entre los 6 meses y 2 años (sala cuna) y hasta los 5 años, 11 meses y 29 días de edad. Siempre y cuando no haya oferta de educación preescolar. Los servicios que presta esta modalidad son:

**Centro de Desarrollo Infantil (CDI).** Están diseñados para atender aproximadamente de 100 a 600 usuarios, es un servicio al cual los padres pueden llevar a sus hijos durante 220 días al año en un horario de 8 horas diarias, el servicio es gratuito y se brinda a los beneficiarios un refrigerio en la mañana, un almuerzo y un refrigerio por la tarde cumpliendo así con el 70% de los requerimientos



nutricionales. Con el objeto de recibir los alimentos necesarios en la proporción ideal para su adecuado desempeño.

**Hogares Infantiles (HI):** Este servicio se presta en instalaciones del ICBF, de las alcaldías, gobernaciones u operadores, denominados Entidades Administradoras de Servicios (EAS). Allí niños y niñas reciben atención durante 210 días al año, de lunes a viernes con un horario de 8 horas diarias. Las familias realizan un aporte económico el cual se estipula de acuerdo del ingreso de los padres. Los usuarios reciben refrigerio en la mañana, almuerzo y refrigerio en la tarde para cumplir con el 70% de los requerimientos nutricionales con el objeto de recibir los alimentos necesarios en la proporción ideal para su adecuado desempeño.

**Hogares Empresariales:** Son espacios diseñados para la atención de niños, niñas desde los 6 meses hasta los 5 años, hijos e hijas de los empleados con bajos ingresos, a los cuales se les brinda atención durante 200 días al año, de lunes a viernes con un horario de 8 horas. Las empresas apoyan económicamente su funcionamiento y brindan los espacios al interior de sus instalaciones.

**Jardines Sociales:** Este servicio agrupa hasta 32 hogares comunitarios familiares (HCB) y funcionan en un sitio especialmente construido para este fin. Tienen el apoyo de las alcaldías o gobernaciones. Son administrados y cofinanciados por las cajas de compensación familiar, brinda el servicio durante 200 días al año, de lunes a viernes con un horario de 8 horas. Los padres no pagan cuotas por el sostenimiento de sus hijos. Los niños y niñas reciben refrigerio en la mañana, almuerzo y refrigerio en la tarde para cumplir con el 70% de los requerimientos nutricionales con el objeto de recibir los alimentos necesarios en la proporción ideal para su adecuado desempeño.

**Preescolar Integral:** Atiende a niños y niñas matriculados en los grados de pre jardín, jardín y transición en los establecimientos educativos oficiales. Este tipo de servicios que se brinda en instituciones educativas garantiza la educación inicial en el marco de la atención integral de los niños y las niñas durante cinco (5) días de la semana. De acuerdo con la jornada del establecimiento educativo a la que

pertenezcan para adoptar una atención integral.

**Desarrollo infantil en establecimiento de reclusión:** Este servicio se desarrolla en los establecimientos de reclusión de mujeres administrados por el IMPEC. Son espacios con una infraestructura especial que presta su servicio los 365 días del año y cubre el 100% del requerimiento nutricional de niños y niñas menores de 3 años y de mujeres gestantes. Esta modalidad permite a las madres que se encuentran en los centros de reclusión fortalecer el vínculo afectivo con sus hijos hasta que cumplan los 3 años de edad y se encuentran en espacios contiguos, diseñados para el cuidado y disfrute de experiencias pedagógicas enriquecidas en el marco de la atención integral.

### **Modalidad Familiar**

Esta modalidad funciona en espacios comunitarios y lugares disponibles, concentrados y gestionados por las EAS. Busca favorecer el desarrollo integral de niñas y niños en primera infancia desde la concepción hasta menores de 5 años (hasta 6 años en donde no hay otro servicio de educación inicial o un centro educativo de educación formal), con familias fortalecidas de cuidado y crianza. Los servicios que presta esta modalidad son:

**Desarrollo infantil en medio familiar:** este servicio atiende en las zonas rurales y rurales dispersas a mujeres gestantes, niñas y niños de 4 años, 11 meses y 29 días, sin perjuicio de lo anterior se atenderán niños hasta los 5 años de edad, 11 meses y 29 días de edad, siempre y cuando no haya oferta de educación preescolar, específicamente de grado de transición en su entorno cercano. En zonas urbanas el servicio atiende exclusivamente a niñas, niños menores de 2 años y mujeres gestantes.

**Hogares comunitarios de bienestar (HCB):** Esta modalidad está dirigida a niños y niñas hasta los 2 años y mujeres gestantes. Busca potenciar el desarrollo integral de las niñas y los niños en primera infancia a través de interacciones significativas propias de sus identidades culturales de su reconocimiento del patrimonio y las

características de sus entornos. El grupo familiar participa y acompaña el proceso de desarrollo armónico de sus miembros a través de la cualificación de las relaciones intrafamiliares y el fortalecimiento de vínculos afectivos desde la gestación.

### **Modalidad Propia e intercultural**

Esta modalidad funciona principalmente en los territorios étnicos, zonas rurales y rurales dispersas del país. Busca garantizar el servicio de educación inicial a niños y niñas en primera infancia y mujeres gestantes en el marco de la atención integral con estrategias y acciones pertinentes, oportunas y de calidad desde lo propio y lo intelectual para responder a las características propias de sus territorios y comunidades. Su identidad particular está dada por el lugar estructural que tiene la participación en las autoridades tradicionales y de la comunidad en general, y por ser la forma de atención a la primera infancia que en sus componentes da cuenta de las particularidades, forma de cuidado, desarrollo integral de los grupos étnicos y rurales.

### **Modalidad comunitaria**

Esta modalidad a través de sus servicios ofrece atención a niñas y niños desde los 18 meses hasta los 4 años 11 meses y 29 días, que habitan en zonas urbanas y rurales, pertenecientes a familias focalizadas de acuerdo con los criterios definidos por el ICBF y las características del servicio. en esta modalidad se coordinan acciones relacionadas con nutrición, salud, formación, acompañamiento a familias y a cuidadores.

#### **2.4.3.2. Protección**

Acciones institucionales que promueven el restablecimiento de los derechos de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mujeres gestantes, mujeres lactantes cuando estos han sido vulnerados, amenazados o inobservados basados en el cumplimiento de los principios del interés superior y prevalencia de sus derechos. Dentro de sus procesos misionales se encuentran: Responsabilidad penal

adolescente, restablecimiento de derechos, adopciones.

#### **2.4.3.3. Familias y comunidades**

Este programa se encarga de acompañamiento familiar psicosocial y comunitario para impulsar el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes, reducir y mitigar los efectos de la violencia, el abuso o la negligencia en su contra. Así mismo, brinda orientaciones técnicas para que los servicios que brinda el ICBF y otras entidades públicas fortalezcan el trabajo con las familias y las reconozcan como sujetos colectivos que gozan de especial protección del estado, por lo que se encuentran en el centro de la política social moderna.

Desarrolla dos tipos de acompañamiento psicosocial familiar: preventivo e intensivo, con un enfoque transversal de atención a familias que tienen integrantes con discapacidad. Cuenta con dos Subdirecciones, la de operación encargada de implementar los programas que garantizan la atención a las familias y comunidades beneficiarias, y la Subdirección de Gestión Técnica que se encarga de construir y hacer seguimiento a los referentes normativos y de política, enfoque y aproximaciones metodológicas de los programas.

#### **2.4.3.4. Nutrición**

Desde la dirección de Nutrición del ICBF, se articula la atención a la primera infancia específicamente en situaciones que ponen en riesgo el estado nutricional de niños, niñas y mujeres en periodo de gestación o lactancia. La estrategia de atención y prevención de la desnutrición infantil es un conjunto de acciones en alimentación, y desnutrición con una perspectiva pedagógica, familiar y social, encaminada a la atención y prevención de la desnutrición desde la gestación. Su objetivo es mejorar el estado nutricional de los beneficiarios, prevenir el bajo peso para la edad gestacional en las mujeres gestantes y la desnutrición en niños y niñas menores de cinco años en zonas previamente focalizadas, cuenta con dos modalidades: 1000 días para cambiar el mundo y Centros de Recuperación Nutricional.

#### **2.4.3.5. Sistema Nacional de Bienestar Familiar**

Es el conjunto de agentes, instancias de coordinación y articulación y de relaciones existentes entre estos, para dar cumplimiento a la protección integral de los niños, niñas y adolescentes, y al fortalecimiento familiar en los ámbitos nacional, departamental, distrital y municipal. La estructura de operación del SNBF se basa en los conceptos de agentes, instancias y ámbitos de acción, por agente se entiende a todas las entidades públicas nacionales y territoriales, de la sociedad civil organizada, de la cooperación internacional y del sector privado, que participan en la protección integral de las niñas, niños y adolescentes.

Por instancia se entiende los escenarios o espacios de articulación y coordinación que convocan a los agentes para gestionar prioridades de política pública en infancia, adolescencia y familia. Finalmente, los ámbitos de acción correspondiente a la Nación, los departamentos, los distritos y los municipios. Aunque la Ley 1098 de 2006 establece acciones del SNBF en los resguardos y territorios indígenas, las entidades territoriales indígenas no han sido conformadas a la fecha, razón por la cual, en el marco del SNBF, se incluirá las poblaciones indígenas y otros grupos étnicos en los ámbitos municipales y departamentales en los que tienen presencia

#### **Servicios**

- Adopción para residentes en Colombia

Este servicio se trata de una solicitud a través de la cual personas colombianas o extranjeras residentes en Colombia adelantan un proceso de adopción de niños, niñas y/o adolescentes adoptables con el fin de conformar una familia. Esta solicitud puede ser presentada por las personas que cumplan los siguientes requisitos de ley: ser plenamente capaz, tener 25 años de edad cumplidos, demostrar la idoneidad física, moral, mental y social suficiente para ofrecerle una familia adecuada y estable a un menor de dieciocho (18) años de edad, tener al menos quince (15) años más que el adoptable.

- Fijación cuota de alimentos

Los alimentos comprenden todo lo que es indispensable para el sustento, habitación, vestido, asistencia médica, recreación y educación. En general todo lo que es necesario para el desarrollo integral de los niños, niñas y/o adolescentes. El defensor de familia citara a audiencia de conciliación, en caso de conocer la dirección del progenitor requerido y en el evento de que el citado no asista o no se logre acuerdo conciliatorio fijara cuota provisional de alimentos. En los casos en que no se conozca la dirección del obligado, el defensor de familia no tendrá competencia para adelantar la conciliación y deberá remitirse a estancias judiciales.

- Fijación de custodia y cuidado personal

La custodia se refiere al cuidado de los niños, niñas y adolescente, que por ley corresponde a los padres. En caso de hijos extramatrimoniales, el cuidado lo tiene el padre que conviva con el menor de edad. El defensor de familia citara a los padres o parientes a diligencia de conciliación, con el fin de determinar la custodia. Puede ser presentado por padres, representantes legales, parientes, el guardador o la persona que tenga bajo su cuidado al niño, niña, adolescente o persona mayor de edad con discapacidad mental absoluta.

- Peticiones y reportes de amenazas y vulneración de derechos

Estas peticiones son recibidas en las direcciones, subdirecciones y oficinas que se encuentran en la sede de la dirección general, cuando a través de información anónima, de familia o tercero, se pone en conocimiento del ICBF cualquier situación de presunta amenaza o vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

- Recuperación nutricional en los primeros mil días

Es una modalidad de nutrición en el marco de la atención integral, llevada a cabo en los hogares, que atiende niños y niñas menores de 2 años con desnutrición aguda o riesgo de presentarla y mujeres gestantes con bajo peso, cuyo objetivo es promover el desarrollo integral de las niñas y los niños en sus 1000 primeros días

de vida, a través de la implementación de acciones que prevengan la desnutrición crónica mediante la promoción de condiciones adecuadas de nutrición y salud, al tiempo que se fortalecen las capacidades familiares que contribuyan a la generación y promoción de entornos protectores. La atención se realiza a través de los componentes: Alimentación y Nutrición, gestión social y familiar, procesos educativos por medio de un equipo interdisciplinario para la atención de 160 beneficiarios simultáneamente por cada unidad de servicios.

- **Apoyo psicosocial**

Se desarrolla proceso psicosocial de apoyo y fortalecimiento a la familia durante 10 intervenciones al mes con cada niño, niña o adolescente y su familia o red vincular de apoyo. Cada sección tiene una duración de 45 minutos y se puede realizar en el domicilio de las familias o en las instalaciones del operador. Se debe establecer días y horario de atención, al igual que se proporciona un refrigerio industrializado. Para acceder a la modalidad es el defensor de familia del ICBF en el Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos, quien determina si el niño, niña o adolescente, debe ingresar a alguna de las diferentes modalidades de atención del programa.

#### **2.4.4. Organización de la empresa**

Haciendo énfasis a la Dirección Regional Guajira cabe señalar que está se encuentra conformada por 6 centros zonales distribuidos de la siguiente manera:

- Centro Zonal Fonseca con cobertura en: Barrancas, Distracción, El Molino, Fonseca, Hato nuevo, La Jaguas, San Juan, Urumita y Villanueva.
- Centro Zonal Maicao cobertura en: Maicao y Albania.
- Centro Zonal Manaure cobertura en: todos sus corregimientos, y el corregimiento de Uribía: Cabo de la Vela, Carrizal, Jojocinto, Urú, Bahía Honda, El Paraíso, Casusuo, Irraipa. Taparajin, El Cardón.
- Centro Zonal Nazareth cobertura en el municipio de Uribía, corregimientos de: Punta Espada, Taroa, Guarepa, Taguira, Porshina, Nazareth, Puerto Estrella,

Siapana, Puerto López, Castilletes y wimpeshi.

- Centro Zonal Riohacha 1 (especializado en prevención) cobertura en Riohacha y Dibulla.
- Centro zonal Riohacha 2 (especializado en protección) cobertura en Riohacha, Dibulla y Albania.

#### **2.4.4.1. Estructura organizacional**

La estructura orgánica del ICBF fue modificada por el Decreto No. 879 del 25 de junio del 2020 “por el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar “Cecilia de la Fuente de Lleras” y el decreto No. 987 de 2012. Decreta, modificar el Artículo 1 del Decreto 987 de 2012, el cual quedará así: "Artículo 1. Para el desarrollo de sus funciones, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar "Cecilia de la Fuente de Lleras" tendrá la siguiente estructura organizacional:

##### **1. Consejo Directivo**

##### **2. Dirección General**

Oficina de Control Interno

Oficina de Cooperación y Convenios

Oficina de Aseguramiento a la Calidad

Oficina Asesora Jurídica

Oficina Asesora de Comunicaciones

Oficina de Gestión Regional

##### **3. Subdirección General**

##### **4. Secretaría General**

Dirección de Gestión Humana

Dirección Administrativa



Dirección Financiera

Dirección de Contratación

Dirección de Servicios y Atención

Dirección de Logística y Abastecimiento

Oficina de Control Interno Disciplinario

## **5. Dirección de Planeación y Control de Gestión**

Subdirección de Programación

Subdirección de Mejoramiento Organizacional

Subdirección de Monitoreo y Evaluación

## **6. Dirección de Información y Tecnología**

Subdirección de Sistemas Integrados de Información

Subdirección de Recursos Tecnológicos

## **7. Dirección Sistema Nacional de Bienestar Familiar**

Subdirección de Articulación Nacional del SNBF

Subdirección de Articulación Territorial del SNBF

## **8. Dirección de Primera Infancia**

Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Primera Infancia

Subdirección de Operación de la Atención a la Primera Infancia

## **9. Dirección de Infancia**

Subdirección de Promoción y Fortalecimiento a la Infancia

## **10. Dirección de Adolescencia y Juventud**

Subdirección de Gestión Técnica para la Adolescencia y la Juventud

Subdirección de Operación de Programas para la Adolescencia y Juventud

## **11. Dirección de Familias y Comunidades**

Subdirección de Gestión Técnica para la Atención a la Familia y Comunidades

Subdirección de Operación de la Atención a la Familia y Comunidades

## **12. Dirección de Nutrición**

## **13. Dirección de Protección**

Subdirección de Restablecimiento de Derechos

Subdirección de Responsabilidad Penal

Subdirección de Adopciones

## **14. Direcciones Regionales**

## **15. Órganos Internos de Asesoría y Coordinación**

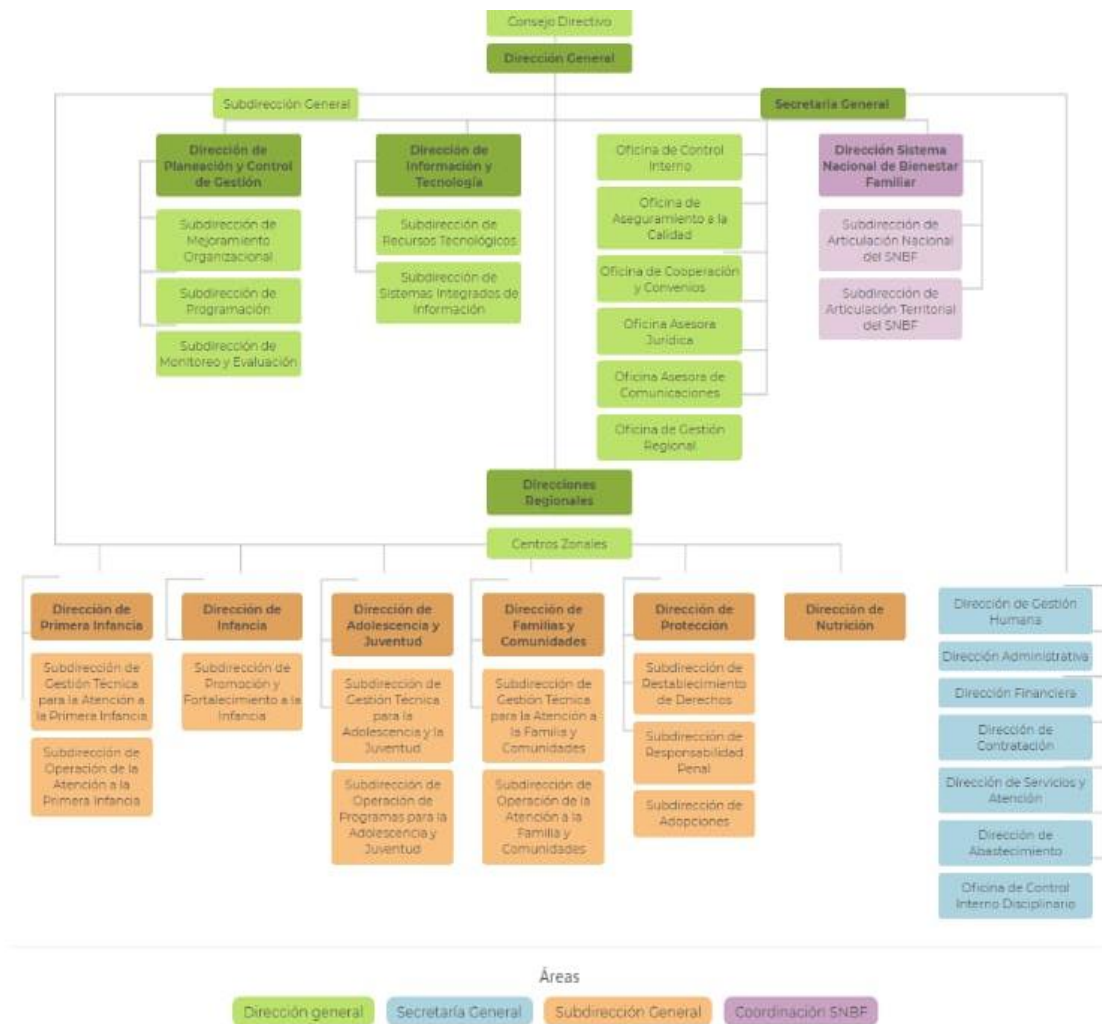
Comisión de Personal

Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno

Comité de Defensa Judicial y Conciliación

Comité de Gestión Integral.

## 2.4.4.2. Organigrama



Fuente: <https://www.icbf.gov.co/estructura-organica-icbf>

## 2.4.4.3. Personal

Para cumplir con una atención de calidad en la primera infancia se requiere contar con personal técnico interdisciplinario y comprometido con el desarrollo integral de niños, niñas menores de 6 años y sus familias. Para lograrlo desde la Subdirección de Gestión Técnica, se ha conformado el equipo de asistencia técnica, el cual busca potenciar el talento humano en las regionales y centros zonales del ICBF mediante procesos participativos, donde se da la implementación adecuada de lineamientos,

estándares de calidad y rutas de atención en los servicios de primera infancia de sus diferentes modalidades estas características han permitido el entendimiento de este ciclo de vida.

Desde sus particularidades y con un debido acompañamiento de todos los actores en el ámbito nacional, departamental, distrital y municipal para hacer posible el desarrollo de habilidades en niños y niñas en sintonía con la política de atención integral. En lo referente a los Centros de Desarrollo Infantiles se cuenta con una estructura operativa general organizada de la siguiente manera, dando cumplimiento a lo estipulado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ver tabla 2).

**Tabla 2. Distribución organizacional**

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
Coordinadora	21
Auxiliar administrativo	21
Agente Educativo	217
Auxiliar pedagógico	83
Auxiliar de apoyo psicosocial	21
Auxiliar en salud y nutrición	21
Auxiliar de servicio general	61
Manipulador de alimentos	84
<b>Total</b>	<b>529</b>

Fuente: Curiel (2019)

## **2.5. SISTEMA DE VARIABLES**

### **2.5.1. Conceptualización de la variable**

La conceptualización de la variable es considerada como un proceso metodológico que permite descomponer cada una de las variables que conforman el desarrollo de la investigación, por medio de la operacionalización de variables conllevando a la descripción primero del objetivo general de la investigación, los objetivos específicos de los cuales se definen las variables de estudio identificando sus dimensiones y desprendiendo de ahí los indicadores pertinentes.

**Gestión del talento humano:** Polo (2010) resalta que la gerencia vista con el enfoque de lo humano se suscita en el pensamiento de la escuela humana, los teóricos que hicieron sus aportes en este sentido se identificaron en los contemporáneos y reformistas, aparecen los primeros aportes de la escuela humana como un nuevo paradigma para la gerencia, otras teorías organizacionales en el pensamiento administrativo, desde Weber con la teoría social y económica de las organizaciones.

**El desempeño laboral** se encuentra sustentado por: Gibson, Ivancevich y Donnelly (2013), quienes manifiestan que es fundamento para el desarrollo organizacional, los administradores deben conocer a profundidad de la determinante del desempeño laboral.

### **2.5.2. Operacionalización de la variable**

Hacer referencia al proceso de operacionalización de las variables de investigación permite la caracterización de los indicadores que se encuentran sujetos a unas dimensiones que son descritas de los objetivos específicos de la investigación. Por ello, la variable gestión del talento humano y desempeño laboral, junto a las dimensiones e indicadores, fueron tenidas en cuenta para el diseño del instrumento para la recolección de los datos diseñado por Curiel (2018) para su aplicabilidad en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC.

Lo anteriormente expuesto, permite la descripción inicial la variable de gestión del talento humano el cual se encuentra dividida en dos dimensiones; la dimensión métodos de desarrollo contando con indicadores relacionados con el coaching, counseling, mentoring y Knowledge management; y la segunda es la dimensión impacto de la capacitación y desarrollo del cual se desprenden los indicadores reacción, aprendizaje y desempeño.

Por otra parte, se cuenta con la variable desempeño laboral del cual se deriva las dimensiones Factores que influyen en el desempeño laboral y los elementos del

desempeño laboral. La primera dimensión cuenta con los indicadores capacidad y motivación; y la segunda se derivan los indicadores eficiencia y eficacia. Todo lo anteriormente descrito, se encuentra plasmado y sistematizado en la tabla 3.

**Tabla 3. Operacionalización de las variables**

<b>Objetivo general:</b> Analizar la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Identificar los métodos de desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC	<b>Gestión del talento humano</b>	<b>Métodos de desarrollo.</b> Polo (2010), Maristany (2011), Chiavenato (2014), Mondy (2010),	Coaching	1,2
			Counseling	3,4
			Mentoring	5,6
			Knowledge management	7,8
Evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC		<b>Impacto de la capacitación y desarrollo.</b> Bolhander, Snell y Sherman (2013) Lazzati (2010),	Reacción	9,10
			Aprendizaje	11,12
			Desempeño	13,14
Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC	<b>Desempeño laboral</b>	<b>Factores que influyen en el desempeño laboral.</b> Gibson, Ivancevich y Donelly (2013), Siliceo (2013).	Capacidad	15,16
			Motivación	17,18
Caracterizar los elementos del desempeño laboral en los centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC		<b>Elementos del desempeño laboral.</b> Gómez y Martínez (2010), Chiavenato (2014), Alles (2013)	Eficiencia	19,20
			Eficacia	21, 22
Establecer los lineamientos teóricos y prácticos que orienten la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC	Objetivo que se logrará a través de los resultados estadísticos			

Fuente. Curiel (2019)

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo expone las bases metodológicas de la investigación, luego de haber realizado las correspondientes reflexiones teóricas de las variables objeto de estudio (gestión del talento humano y desempeño laboral) de las cuales se precisó el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, técnicas de procesamiento y análisis de datos; para finalizar los procedimientos de la investigación permitieron orientar metodológicamente la investigación, además, conllevo a la realización de mediciones estadísticas, junto al análisis de los resultados de la presente investigación científica.

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

En la presente investigación el enfoque metodológico permite a través de las variables objeto de estudio gestión del talento humano y desempeño laboral, por medio de los objetivos trazados exponer estrategias que abordan la investigación. En este contexto, la postura epistemológica de esta investigación fue enmarcada dentro del enfoque cuantitativo.

De acuerdo con lo referido por Bonilla (2011), este tipo de investigación tiene como objeto el análisis e interpretación de datos numéricos mediante la aplicación de la estadística descriptiva. Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que dentro de este enfoque se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Según Hernández et al (2014), las características de la investigación cuantitativa miden fenómenos, utiliza estadísticas, prueba hipótesis, hace análisis de causa efecto, es secuencial y probatoria, su orden es riguroso, parte de una idea



que va acotándose y una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación. De esa forma, la cuantificación se realizó mediante el procesamiento estadístico de los datos que en su análisis permitieron determinar procesos y resultados. Para lo cual se emplearon instrumentos de recolección de datos sistematizados para tal fin, igualmente, se procedió a evaluar, tanto numérica como estadísticamente las características y relaciones de las variables de estudio.

### **3.2. TIPO DE ESTUDIO**

Los tipos de investigaciones son instrumentos que se fundamentan en diseños metodológicos, que ayudan a conocer interpretar y transformar la realidad conllevando de esta manera explicar y dar soluciones a problemas. A continuación, se determinó la forma de como la investigación permitió definir el cumplimiento de los objetivos del estudio, a través de los métodos aplicada, explicativa y transeccional.

Según Niño (2011), la investigación aplicada es aquella que busca dar solución a un problema de forma práctica, acudiendo a la aplicabilidad de la ciencia. De igual manera, para Bonilla (2011), la investigación aplicada busca confrontar la teoría con la realidad y su mayor interés está en la aplicación práctica y en la utilización de los conocimientos alcanzados. Es decir, ambos autores consideran que la finalidad de la investigación es poder concertar lo expresado en las teorías con lo que realmente ocurre con el objeto de estudio.

De acuerdo con Hernández et al. (2014). La investigación aplicada depende de sus descubrimientos y aportes teóricos, buscando comparar la teoría con la realidad. Así mismo, Bonilla (2011) señala que las principales características de la investigación aplicada son su dependencia de los descubrimientos y aportaciones de la investigación básica, su aplicación se planifica y orienta con fines prácticos a resolver problemas reales.

Según Méndez (2013), el estudio explicativo es aquel que permite establecer los rasgos de un objeto, situación o acontecimiento, apoyados en los datos

brindados por la observación y descripción, que conlleven a identificar dichos rasgos, generando con ello conocimientos válidos, mostrando una nueva orientación en el objeto del conocimiento. De igual manera, Arias (2016) manifiesta que la investigación explicativa busca a través de las relaciones causa-efecto el porqué de los hechos. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas como de los efectos, mediante la comprobación de hipótesis donde los resultados y conclusiones son el nivel más elevado del conocimiento.

Para Méndez (2013), las principales características de los estudios explicativos tienen como base la observación y la descripción como fuente generadora de nuevos conocimientos que le permiten al investigador ir más allá de su búsqueda mediante la interrelación de los factores de estudio y formular alternativas de solución al problema con conocimientos variados. Al igual, Bonilla (2011) señala algunas de las características del estudio explicativo como la intención de encontrar las causas de ocurrencia de ciertos hechos y la medida en qué estos afectan la población objeto de estudio, descubrir leyes y principios que conducen a la definición de teorías y la causa de un fenómeno en un contexto teórico que termine en una explicación teórica.

De otra parte, el presente estudio se concretó de tipo transversal. Para Hernández et al. (2014) la investigación transversal es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. De igual manera, Bernal (2010) señala que la investigación seccional o transversal es aquella en la cual se obtiene la información directamente de la población o muestra objeto de estudio, lo cual se presenta una única vez en un momento determinado.

De acuerdo con Bonilla (2011), las principales características de la investigación de tipo transversal son la obtención de los datos de interés en un solo momento, describe las variables y analizar su incidencia e interrelación en un espacio de tiempo determinado. De igual manera, Maya (2017) manifiesta que la investigación transversal permite la recolección de datos en un solo momento y

tiempo único. Este método tiene como finalidad describir variables y analizar los hechos e interrelación en un momento dado.

De lo antes referenciado, se estableció, que el presente estudio es aplicado por que permitió a través del uso del instrumento y del análisis de la información contrastar resultados con las bases teóricas que soportan el estudio. Es explicativa dado que además de describir los hechos buscó dar una explicación más detallada de la descripción de aspectos relacionados con la gestión del talento humano en el desempeño laboral para lograr un mejoramiento óptimo dentro de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC.

### **3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación conlleva a la definición de métodos y/o técnicas necesarias por parte del investigador para la realización del estudio de manera lógica, sirviendo como guía dentro de la investigación a través de la utilización de metodologías que conlleven al alcance de los objetivos propuestos. En cuanto al diseño de la investigación, el presente trabajo se ubicó dentro del diseño no experimental y de campo.

En el primero las variables no se manipulan, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, tal y como se encuentran en la realidad, Hernández et al. (2014). Además, estos autores especifican que un diseño de investigación no experimental, es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables. En este orden de ideas, mencionan: “lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. Esto indica que no existe ningún tipo de manipulación de variables por parte del investigador, solo las observa y describe.

De igual manera, Hernández et al. (2014) presentan el diseño no experimental como el estudio que se realiza por medio de la observación de los fenómenos en su

ambiente natural para posteriormente ser analizados. En un estudio no experimental se observan situaciones ya existentes las cuales no son provocadas por el investigador. Por ello, en el estudio se utilizó un diseño no experimental en virtud de que las variables objeto de estudio se midieron sin intervención ni manipulación alguna que inmiscuya un cambio de sus condiciones naturales.

Según Niño (2011), el estudio de campo es aquel en el cual la situación de recolección de información se da de manera natural. Así mismo, expresa Arias (2016), que la investigación de campo como la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables, es decir, el carácter de no experimental presenta en el momento en el cual el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

De acuerdo con Bonilla (2011), algunas de las características propias de este tipo de investigación es la experiencia del investigador en el manejo y utilización de los datos y que la recolección de la información se hace directamente de la fuente, proporcionando un mayor margen de confianza. Es decir, las principales cualidades de la investigación de campo es que la información se obtiene directamente de la población objeto de estudio y los resultados están ligados al uso adecuado que el investigador de a la información.

A partir de lo anterior, el presente estudio es de campo, por cuanto la información fue recolectada directamente en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el Distrito de Riohacha, utilizando como técnica el censo y como instrumento el cuestionario. Lo no experimental, se presentó dado que en el momento de la aplicación del instrumento el investigador no influyó sobre la población objeto de estudio

### **3.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Es menester destacar que la información obtenida debió aglutinar aspectos conexos con el trabajo para poder obtener el análisis, así como también la presentación de

la información. En tal sentido fueron utilizadas diversas técnicas en la recolección de datos, para el tratamiento de la información, además del análisis y formas en que fue presentada toda la información obtenida en la presente investigación. De esta manera, las fuentes de recolección de datos de una investigación, indica el tipo de técnicas, instrumentos y fuentes que son utilizadas para la consecución de la información base de investigación.

Estos deben ser según el enfoque y tipo de estudio, ya que se pueden interpretar de diferentes maneras, en una el investigador puede considerar los datos como indicadores que permiten la medición de los hechos y para otros puede significar los elementos que contiene el objeto investigado. Al respecto, Bonilla (2011) expresa que la recolección de la información, constituye uno de los aspectos más importantes de la investigación, puesto que su confiabilidad y validez determinan su éxito.

De acuerdo con Niño (2011), los datos que se buscan y obtienen en el desarrollo de una investigación, forman el cuerpo de información de los hechos, fenómenos u objetos en estudio, y constituyen el insumo principal de la investigación. El mismo autor, manifiesta que la recolección de datos depende de una serie de factores como la técnica escogida, el problema y objeto de estudio, variables, hipótesis, muestras, entre otros. Así mismo, dice que existen dos tipos de datos: datos primarios y datos secundarios.

Para Arias (2016), la fuente es todo lo que suministra datos o información y según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser secundaria que proporcionan datos documentales y vivas los cuales son datos primarios aportados por el sujeto. En relación a la investigación se aplicaron fuentes primarias y secundarias las cuales son definidas a continuación.

#### **3.4.1. Información primaria**

La información primaria, puede considerarse como el origen del todo en la investigación, dado que establece el punto de partida de la misma y permite ser la

base del estudio, obteniendo la información directamente del sujeto objeto de estudio, a través de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos que permiten extraer los datos suficientes para dar respuesta a la investigación.

Es así como, Niño (2011) sostiene que los datos primarios son aquellos extraídos por el investigador en contacto directo con la realidad. De igual manera, Bonilla (2011) manifiesta que la información primaria es aquella obtenida directamente a partir del objeto de estudio o las partes que integran o componen éste, sin que haya sido sometida a proceso alguno de transformación, validación o depuración. Con respecto a esto, el propio investigador, es aquel que informa sobre los resultados de su investigación. Estas fuentes son el material por excelencia usado en la investigación científica.

De acuerdo con Méndez (2013), la principal característica de las fuentes primarias de información es que la información debe ser recolectada directamente del objeto de estudio, lo cual implica definir unas técnicas e instrumentos adecuados para tal fin. Por otra parte, Arias (2016) señala que los datos primarios son obtenidos por el investigador en trabajos de campo, los cuales también refiere como fuentes vivas hablando del sujeto que aporta la información. En el caso de esta investigación, las fuentes primarias están relacionadas a la información suministrada por el personal que labora en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC

#### **3.4.2. Información secundaria**

Esta fuente de información lo que busca es interpretar y analizar fuentes primarias. En líneas generales las fuentes secundarias serán las teorías, además de los textos basados en fuentes primarias, ello es la generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de las diversas fuentes de información; haciendo referencia a estudios anteriores a los que dan origen al objeto de estudio, es decir, son investigaciones existente, las cuales se pueden extraer información para soportar bases teóricas y conceptuales del trabajo de investigación, orientando y enfocando el direccionamiento deseado por el investigador.

Para Figueroa (2017), consisten en opilaciones, resúmenes, y listados de referencias publicadas sobre un tema. Ejemplo: bibliografías, sitios web, enciclopedias, índices, censos, diccionarios, entre otros. Al respecto, Méndez (2013) señala que “las fuentes secundarias tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información escrita por una persona contenida en las fuentes primarias”. Para la presente investigación se consultaron obras de la misma temática, utilizadas como antecedentes en el capítulo número dos; apoyado en libros, revistas especializadas y trabajos de grados, entre otros, sirviendo de apoyo para la construcción de los antecedentes, fundamentos teóricos y marco metodológico.

### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.5.1. Población**

En una investigación es importante determinar la población estudio, ya que permite direccionarla a un punto específico. Una vez que se ha definido cuál fue la unidad de análisis, se procede a delimitar la población a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. La población es el universo de personas que poseen una serie de características en común, la cual es susceptible de ser estudiada. En tal sentido, Hernández et al. (2014) manifiestan que “la población es el conjunto total finito o infinito de elementos o unidades de observación”.

Para Arias (2012), la población es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.” Una de la característica de la población es la generalidad. Bajo estos parámetros, la población para la presente investigación estuvo conformada por el personal que labora en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC; descrito estos en quinientos veintinueve (529) personas como objeto de estudio las cuales se relacionan en el cuadro 4.

**Tabla 4. Distribución de la población**

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
Coordinadora	21
Auxiliar administrativo	21
Agente Educativo	217
Auxiliar pedagógico	83
Auxiliar de apoyo psicosocial	21
Auxiliar en salud y nutrición	21
Auxiliar de servicio general	61
Manipulador de alimentos	84
<b>Total</b>	<b>529</b>

Fuente: Curiel (2019)

### **3.5.2. Muestra**

Para realizar una investigación es importante tener una muestra representativa de la población, con el fin de identificar características comunes logrando de esta manera obtener conclusiones confiables sobre la población objeto de estudio. Arias (2016) expresa que la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Asimismo, Bonilla (2011) afirma que la muestra “es una parte o fracción representativa del conjunto de la población, de igual forma, López (2010) menciona que cada elemento del universo tiene una probabilidad conocida y no nula de figurar en la muestra, es decir, todos los elementos del universo pueden formar parte de la muestra.

Para propósitos de esta investigación, son quinientos veintinueve (529) personas que conforman el universo son finitas, con un número accesible al investigador. En este sentido se hará un muestro probabilístico, teniendo en cuenta las características de la muestra como lo es ser representativa y aleatoria, por ende, teniendo en cuenta aplicación de la formula y los criterios de inclusión se logra determinar una muestra de 224 personas a encuestar. El resultado anterior, obtuvo a través de la siguiente formula

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$



Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población

Z= Nivel de confianza

P= Taza de prevalencia del objeto de estudio

Q=Probabilidad de fracaso 1-P (0,5)

e= error de estimación (0,05)

**Tabla 5. Distribución de la muestra**

<b>Cargos</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Coordinadora	21	9
Auxiliar administrativo	21	9
Agente Educativo	217	91
Auxiliar pedagógico	83	35
Auxiliar de apoyo psicosocial	21	9
Auxiliar en salud y nutrición	21	9
Auxiliar de servicio general	61	26
Manipulador de alimentos	84	36
<b>Total</b>	<b>529</b>	<b>224</b>

**Fuente:** Curiel (2019)

### **3.5.3. Muestreo**

El muestro es un instrumento de gran validez en la investigación, es el medio a través del cual el investigador selecciona las unidades representativas para acceder a los datos que permitan obtener información acerca de la población a investigar (Gómez, 2012).

Para el desarrollo de la presente investigación según los objetivos alcanzado, se escogió para la muestra personas representativas a partir de las cuales se obtuvieron los datos que permitieron extraer las características definidas por la población investigada. Por lo que, de acuerdo al tipo de sujetos, a las necesidades y limitaciones de esta investigación, se escogió la muestra tomando en cuenta la técnica del muestreo probabilístico.

Para Martínez (2012), el muestro probabilístico debe cumplir con tres propiedades a saber: (a) Posibilidad de asignar probabilidades conocidas, distintas a cero, a cada elemento de la población de interés; (b) El proceso de selección de las unidades de la muestra debe realizarse a través de algún procedimiento que dependa solo del azar y (c) Las probabilidades de selección se deben considerar al momento de hacer las estimaciones a partir de la muestra.

En el caso que nos ocupa, la técnica de muestreo probabilístico que se ajustó a la investigación es la correspondiente al muestreo aleatorio simple o al azar, que para Hernández et al. (2014). Presupone que, todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos; entendiéndose que para ello se debe emplear una tabla de números aleatorios. Para Gómez (2012), es el elemento más común para obtener una muestra representativa; aquí cualquier individuo de una población puede ser elegido al igual que otro de su población.

En consecuencia, para determinar el tamaño de la muestra y escoger mediante procedimiento aleatorio los elementos de la población, se hizo indispensable seleccionar un listado y un marco muestral, con la finalidad de listar o como en este caso; elaborarla (por carecer de ella) con el contenido de los sujetos objeto de estudio. Por lo que el marco de referencia, permitió identificar físicamente los sujetos de la población, enumerarlos y en consecuencia seleccionar la muestra respectiva.

Partiendo de estas premisas, los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, se identificaron para realizar la selección muestral. Para ello, se procedió a ubicar los trabajadores de los Centros; posteriormente, procedió a obtener la información relativa de los trabajadores encuestados. En consecuencia, el tamaño global de la muestra aplicando la fórmula y los datos indicados es de 224 personas. En este caso, se utilizó el muestreo probabilístico estratificado, a través del cual los elementos muestrales o las unidades de análisis poseen un determinado atributo el cual se considera relevante para esta investigación (Hernández et al, 2014)

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En toda investigación se hace necesaria la recolección de datos para el desarrollo de la misma, por lo cual se aplica técnicas e instrumentos para poder recopilar y medir la información obtenida sobre los parámetros que se pretenden determinar. En esta investigación la técnica de campo que se utilizó fue la encuesta, definida como una técnica basada en la interacción personal, utilizando la información requerida por el investigador, siendo conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas.

La técnica de recolección de datos, para Hurtado (2010), comprende procedimientos y actividades, que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. Así mismo, Maya (2017) describe la técnica como el proceso para lograr la recolección de datos que conlleven al análisis del comportamiento del objeto en estudio.

Por otra parte, el instrumento es definido por Hurtado (2010), como la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información. Bonilla (2011) describe la encuesta a través de las siguientes características: La información obtenida es de tipo primario y directa lo que le imprime una mayor confiabilidad, al igual su implementación resulta relativamente fácil.

Para la técnica de encuesta se utilizó como instrumento el cuestionario, considerado por Hernández et al (2014). Como el más utilizado para recolectar los datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. Básicamente, los autores consideran dos tipos las preguntas; las cerradas; son aquellas las cuales tienen alternativas de respuestas previamente delimitadas, mientras que las abiertas, son aquellas que dan libertad a la persona para dar la respuesta que consideren, y redactarla a su manera.

En este sentido, el cuestionario es definido por Niño (2011) como una lista de cuestiones que se proponen con cualquier fin. El cuestionario que se utilizó para las

variables gestión del talento humano y desempeño laboral conto con las siguientes características. El cuestionario se diseñó con preguntas cerradas, utilizando la escala frecuencial de tipo Likert; definida por Hernández et al (2014) como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se les pide la reacción de los sujetos.

Es decir, se presentó cada afirmación y se solicitó al informante expresar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala a saber: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, el cual se les asignó un valor numérico. De esta manera, se obtuvo puntuaciones respecto a la afirmación y al final una total. Este instrumento se diseñó tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de las variables gestión del talento humano y desempeño laboral.

En cuanto al momento de codificación, fue de tipo precodificados, debido a que la codificación se realizó previa a la aplicación del cuestionario. En cuanto a la forma de gestión, fue el auto-administrados, debido a que se suministró directamente el cuestionario al informante clave para que respondiera a través de instrucciones que éste trae.

### **3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

#### **3.7.1. Validez del instrumento**

Se considera que la validez se puede definir como el grado de respuesta del instrumento a la variable en estudio, a través de las preguntas planteadas derivada de la definición de los indicadores que buscan dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, los cuales, a su vez generan los argumentos a través del análisis de la información que resuelven el propósito del estudio. La validez es definida por Hurtado (2010), como el grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide lo que el investigador quiere medir. La validez está en relación directa con el objeto del instrumento, existiendo varios tipos de validez según la manera en que ésta es evaluada: criterio, contenido.

Por su parte, Niño (2011) se refiere a la validez del instrumento, como el grado en que el instrumento mide la variable a evaluar, por medio del siguiente procedimiento: La selección de expertos: en el área temática en estudio (atendiendo las variables). Cada uno de los expertos deberá recibir información acerca de: título de la investigación, objetivos, operacionalización de las variables, dimensiones, subdimensiones e indicadores, para conocer el barómetro teórico que sirve de sustento al estudio.

Presentar un formato de validación que le permita a cada experto, describir las observaciones o recomendaciones en cuanto a congruencia de cada ítem con indicadores, variables, con los objetivos. Además de la redacción de los ítems. Se recoge y analiza cada una de la información aportada por el experto, buscando las coincidencias en las opiniones de éstos, así como las discrepancias. Si los evaluadores efectuaron recomendaciones y sólo existe coincidencia parcial entre ellos; el diseñador del instrumento deberá reformularlo, y proceder nuevamente a validarlo.

Se recomienda que el número de expertos sean; especialista en el área metodológica y talento humano lo importante radica en la experiencia y conocimiento del evaluador en relación al contenido que se evalúa. Así mismo en la presente investigación la validez del instrumento se verificará con la evaluación de cinco (5) expertos, en el área de talento humano y en Metodología de la Investigación, quienes consideraran la pertinencia de cada ítem diseñado con respecto a cada objetivo, variable, dimensión, sub dimensión e indicador.

Por consiguiente, se aplicó la validez de contenido, donde los expertos relacionados en la temática en estudio, evaluando el instrumento de validación aplicado en la investigación, de este modo, el cual fue considerado como válido y en capacidad de ser aplicado, esto en función de las observaciones realizadas por los expertos en las correcciones del mismo.

**Tabla 6. Validación de los expertos**

<b>Expertos</b>	<b>Observaciones</b>
1	Mejorar la redacción de algunos ítems, y no repetir demasiado la frase instituto colombiano de bienestar familiar
2	Sugiere no repetir tantas veces “el instituto colombiano de bienestar familiar. Mejorar redacción en el cuerpo de trabajo
3	Sugiere no repetir tantas veces “el instituto colombiano de bienestar familiar
4	Sin observaciones
5	Sin observaciones

Fuente: Curiel (2019)

### **3.7.2. Confiabilidad del instrumento**

Hacer referencia a la confiabilidad de un instrumento, conlleva a la medición de datos obtenidos durante el proceso de una investigación permitiendo de tal manera que la información encontrada durante el estudio, logre suministrar resultados dentro de un rango considerable, representando de tal manera los resultados similares identificando una característica en particular.

Por lo tanto, la confiabilidad del instrumento es definida por Arias (2016), como la capacidad del instrumento, de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y sobre la misma selección muestra. Se llevó a cabo una prueba piloto en función del instrumento diseñado, el cual fue aplicado a una población con características similares a los informantes claves objeto de estudio.

En otro contexto, según Hernández et al (2014, p. 200), “la confiabilidad de un instrumento de medición es aquella referida al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. Asimismo, indica el grado de seguridad o uniformidad con el cual el instrumento mide y gradúa lo propuesto, es decir, cuando se obtienen resultados más o menos idénticos al aplicarse dos o más veces.

En este estudio, la confiabilidad se hizo a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual requirió de una sola administración del instrumento de

medición y produjo valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente, utilizando para ello la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right)$$

Dónde:

K = número de informantes claves

Si<sup>2</sup> = varianza de cada ítem

St<sup>2</sup> = varianza del instrumento

Para efecto de esta investigación se realizó una prueba piloto para validar el instrumento conformada por 25 trabajadores de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de bienestar Familiar de Riohacha DETC, con 22 preguntas relacionadas con las variables gestión de talento humano y el desempeño laboral arrojando la validez del instrumento del 0,935%, es decir muy alta por el estudio la confiabilidad del Coeficiente alfa de Cronbach.

### **3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo del estudio se efectuó inicialmente con la selección del tema a investigar, luego se planteó el problema, elaborando la formulación del mismo; conllevando al establecimiento del objetivo general y los específicos, junto a la justificación, permitiendo de esta manera identificar la viabilidad de la investigación, al igual que la delimitación del tema.

Seguidamente se elaboró el marco referencial, compuesto inicialmente del marco teórico que a su vez está conformado por los antecedentes y los fundamentos teóricos sustentados en investigaciones de diferentes autores, basados en parámetros descritos y con una visión focaliza sirviendo de apoyo para la

elaboración de las variables, dimensiones, e indicadores. Posteriormente, se desarrolló el marco conceptual, legal e institucional en donde se describen cada uno de los aspectos que dieron soporte y sustento investigativo al estudio. Como también se estableció el sistema de variables su contextualización y operacionalización.

De la misma forma, se identificó el tipo de metodología a utilizar alineados con los objetivos planteados, definiendo el tipo de estudio y diseño de la investigación, fuentes de recolección de datos, la población para el estudio basado en el proceso de toma de muestra, junto con la metodología estadística a utilizar, las técnicas e instrumento de recolección de información, la validez y confiabilidad del instrumento. En este orden de ideas, con la proporción de los resultados se realiza el análisis de los datos mediante la estadística descriptiva y contrastándolo con cada uno de los autores estudiados.

Finalmente, se presenta los resultados arrojados por el estudio según la percepción de los entrevistados los cuales sirvieron de base para la elaboración de los lineamientos estratégicos, elaboración de las conclusiones, conllevando así al planteamiento de las recomendaciones pertinentes que puedan inducir al fortalecimiento de la gestión del desempeño laboral en los Centros de Desarrollos Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C.

### **3.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En cuanto a la tabulación de los datos, se utilizó un cuadro de doble entrada en el cual se colocaron las respuestas numeradas emitidas por la población objeto de la investigación para sistematizar el estudio de las variables, indicadores e ítems. Posteriormente, se organizaron las respuestas procesadas estadísticamente en un cuadro convenientemente diseñado a través de la estadística descriptiva, calculando la frecuencia absoluta y porcentual ordenada por dimensiones y variables.

En el proceso de obtención de datos se logró el análisis por medio de un



proceso descriptivo teniendo en cuenta las frecuencias y datos generados a través de la aplicación de fórmulas estadísticas, logrando analizar el comportamiento de las variables en estudio, así mismo, sus dimensiones e indicadores que han representado el desarrollo de la investigación. Por ello, teniendo en cuenta lo expuesto por Tamayo y Tamayo (2014), el proceso de análisis de los datos como el aquel que permite la aplicación de instrumentos estadísticos descriptivos para la obtención de datos numéricos que conlleven a la interpretación del comportamiento de las variables en estudio.

Por lo anterior, en la presente investigación se calcula la media aritmética con medida de tendencia central dentro de los promedios establecidos a través de la formulación de 22 ítems que conforman el cuestionario, siendo evaluado el comportamiento de la variable gestión del talento humano y desempeño laboral, interpretado por la media y desviación estándar, estableciendo de tal manera el cumplimiento de los patrones referenciados en cada indicador.

**Tabla 7. Categoría para la interpretación de la media**

Rango	Categoría	Interpretación
$1,00 \leq x \leq 1,80$	Muy baja	Nunca
$1,81 \leq x \leq 2,60$	Baja	Casi nunca
$2,61 \leq x \leq 3,40$	Moderada	A veces
$3,41 \leq x \leq 4,20$	Alta	Casi siempre
$4,21 \leq x \leq 5,00$	Muy alta	Siempre

Fuente: Ruiz (2004, citado de Pelekais y otros 2015).

**Tabla 8. Categoría para la interpretación de la desviación estándar**

Rango	Categoría	Interpretación
0,97 – 1,03	Muy alta dispersión	Muy poca confiabilidad
0,91 – 0,96	Alta dispersión	Poca confiabilidad
0,85 – 0,90	Moderada dispersión	Moderada confiabilidad
0,79 -0,84	Baja dispersión	Alta confiabilidad
0,72 -0,78	Muy baja dispersión	Muy alta confiabilidad

Fuente: Curiel (2019)

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo, contiene la valoración de los resultados de la presente investigación una vez realizada la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, permitiendo obtener los insumos para la tabulación por dimensiones e indicadores, los cuales se utilizaron como referencia para la interpretación de las respuestas respecto a las variables: gestión del talento humano y desempeño laboral.

Es de anotar, que el resultado conforma una fase importante en la elaboración de la investigación, en cuanto esto refleja la manera como se relacionan los componentes teóricos y metodológicos, con el objeto de medir el nivel la coincidencia entre estos, los cuales dan respuestas al investigador para responder a los objetivos específicos que guían el desarrollo del estudio y de esta forma permite la consecución del objetivo general, orientada a determinar la relación entre la Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC En este sentido, los datos obtenidos por medio de la aplicación del instrumento de recolección de datos recopilan la información de los empleados.

### 4.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La variable de gestión de talento humano se definió a través de las dimensiones métodos de desarrollo e impacto de la capacitación y desarrollo, de los cuales se desprenden indicadores que conllevo al análisis de los mismos; la primera dimensión la componen los indicadores *coaching*, *counseling*, *método mentoring*, *knowledge management*; seguidamente se encuentran los indicadores reacción, aprendizaje y desempeño, los cuales hacen parte de la segunda dimensión.

#### 4.1.1. Métodos de desarrollo

Esta dimensión tiene como objetivo identificar los métodos de desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, se observó su comportamiento a través de los indicadores *coaching*, *counseling*, método *mentoring*, *knowledge management*, representados en la tabla 9.

**Tabla 9. Indicadores de la dimensión métodos de desarrollo**

Alternativas	Coaching		Counseling		Método mentoring		Knowledge Management	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
S	203	45,31	167	37,28	156	34,82	190	42,41
CS	180	40,18	171	38,17	171	38,17	180	40,18
AV	51	11,38	71	15,85	74	16,52	54	12,05
CN	12	2,68	30	6,70	35	7,81	16	3,57
N	2	0,45	9	2,01	12	2,68	8	1,79
Suma	448	100	448	100	448	100	448	100
Media	4,27		4,02		3,95		4,18	
Mediana	4,00		4,00		4,00		4,00	
Moda	5,00		4,00		4,00		5,00	
D Estándar	0,80		0,99		1,03		0,90	

**Fuente:** Curiel (2019)

Los resultados obtenidos permiten observar que el 45,31% de los trabajadores respondió que la gestión en los Centros de Desarrollo Infantiles del ICBF siempre utiliza el método del ***coaching*** en la gestión del talento humano, ya que lo orienta en la toma de decisiones sobre su desarrollo personal, el 40,18% afirma que casi siempre lo aplica como mecanismo de apoyo en el desarrollo de las actividades del personal, seguido de un 11,38% que manifestó a veces, el 2,68% casi nunca y el 0,45% respondió nunca.

Por otro lado, el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,27 ubicándose en la categoría muy alta, e indicando que el *coaching* se utiliza con una frecuencia muy alta; la mediana indica que más del 50,00% de las respuestas tuvo un valor igual o superior a 4, mostrando una tendencias hacia las alternativas altas de respuesta e indicando que se encuentra por debajo de la media; la moda muestra

que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar es de 0,80 mostrando una baja dispersión de las repuestas.

Este resultado coincide con lo planteado con Marislany (2011), quien expresa que el *coaching* es un mecanismo de consejo y apoyo en un campo determinado, dado a una persona por parte de otra reconocida como de mayor habilidad y experiencia que conlleva a la estimulación de personas a través de la implementación de mecanismos que logren el desarrollo de capacidades y habilidades ya sea a nivel empresarial o personal.

En lo referente al método ***counseling***, el 38,17% de los empleados respondió que en los Centros de Desarrollo Infantiles del ICBF casi siempre lo utiliza para ayudar a solucionar dificultades referidas a su desarrollo profesional, el 37,28% señaló que siempre orienta en la toma de decisiones en el desarrollo personal, seguido de un 15,85% que manifestó a veces, el 6,70% casi nunca y el 2,01% respondió nunca.

De acuerdo con la información, el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,02, ubicándose en la categoría muy alta, indicando, además, que el *counseling* es usado con una frecuencia muy alta; la mediana indica que más del 50% de las respuestas tuvo un valor igual o mayor a 4, evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión y ubicándose por debajo de la media; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 4, casi siempre; la desviación estándar de 0,99, señalando una alta dispersión de las respuestas.

Lo anterior coincidiendo con lo expresado por Marislany (2011) el *Counseling* “usa los medios que pueden ser útiles a la persona, incluyendo tests psicológicos o exámenes de otro tipo que permitan darle mejor consejo”. Teniendo en cuenta lo expresado por los trabajadores el instituto busca fortalecer las inquietudes referentes al crecimiento personal y los guía en tomar decisiones que conlleven a su desarrollo profesional.

Para el indicador método **mentoring**, el 38,17% de los trabajadores respondió que casi siempre en los Centros de Desarrollo Infantiles del ICBF utilizan este método, ya que reciben ayuda cuando aspiran ascender de cargo, el 37,28% afirmó que siempre contribuye en el desarrollo individual del personal, seguido de un 16,52% que manifestó que a veces, el 7,81% casi nunca y el 2,68% nunca.

Por otro lado, el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 3,95, ubicándose en la categoría muy alta, indicando además que método *mentoring* es usado con una frecuencia muy alta; la mediana indica que más del 50% de las respuestas obtuvo un valor igual o mayor a 4, ubicándose por encima de media y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 4, casi siempre; la desviación estándar de 1,03 señalando una muy alta dimensión de las respuestas.

Teniendo semejanza con, Mondy (2010) define el método mentoring para el desarrollo de personas como “un enfoque de asesorías, capacitación y formación, encaminado a crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto del nivel personal como profesional”, siendo de esta manera la mejor práctica para el desarrollo de las potencias en los trabajadores.

Por otro lado, el 42,41% de los colaboradores considera que en los Centros de Desarrollo Infantiles del ICBF siempre aplican el **knowledge management**, porque crea espacios que permiten intercambiar experiencias entre el personal y el 40,18% afirma que casi siempre promueve los conocimientos de quienes forman parte del grupo laboral, seguido de un 12,05% que manifestó que a veces, el 3,57% casi nunca, 1,79% nunca.

De acuerdo a los registros, el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,18, ubicándose en la categoría alta; la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor igual o mayor a 4, demostrando una tendencia hacia las alternativas alta de opinión y ubicándose por debajo de la media; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,90, señalando una dispersión moderada de las respuestas.

El resultado de este indicador está relacionado con Marislany (2011), *el knowledge management* como “una técnica que permite el intercambio entre un grupo de personas dedicadas al mismo tema, para hacer conocer experiencias, soluciones, problemas y, en fin, lo que saben y viven de su profesión para el aprovechamiento común. En este sentido teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores *el knowledge management*, genera relación entre equipos en las cuales pueden interactuar y mostrar sus destrezas y capacidades.

**Tabla 10. Dimensión métodos de desarrollo**

Alternativas	FA	FR
S	716	39,95
CS	702	39,17
AV	250	13,95
CN	93	5,18
N	31	1,72
Suma	1792	100,00
Media		4,10
Mediana		4,00
Moda		5,00
D Estándar		0,94

**Fuente:** Curiel (2019)

Los resultados obtenidos permiten observar que el 39,95% manifestó que siempre en los Centros de Desarrollo Infantiles del ICBF lleva a cabo procedimientos relacionados con los métodos de desarrollo, teniendo en cuenta aspectos importantes relacionados con el desarrollo; el 39,17% señaló que casi siempre el Instituto implementa espacios para el intercambio de conocimientos con el personal; seguido del 13,95% que manifestó a veces, el 5,18% casi nunca y el 1,72% restante nunca

Acorde a los registros, el promedio de las respuestas sobre la dimensión métodos de desarrollo arrojó como resultado el 4,10, ubicándose en la categoría alta; la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor mayor o igual a 4, demostrando una tendencia alta hacia las alternativas de opinión y ubicándose por debajo de la media; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5,

siempre; la desviación estándar de 0,94, señalando una dispersión alta de las respuestas.

Este resultado tiene semejanza con, Chiavenato (2014) comenta que existe muchos métodos para el desarrollo de las personas para desenvolver las habilidades personales dentro y fuera del trabajo, entre los que se destacan “puesto de asesorías, aprendizaje práctico, *coaching*, *mentoring*, asesorías de los trabajadores, entre otros”. Pero para efectos de esta investigación se mencionan los métodos comunes entre los autores que se referencian. Dentro de estas perspectivas, el autor resalta que algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito en sus puestos de trabajo.

#### 4.1.2. Impacto de la capacitación y el desarrollo

El objetivo específico de esta dimensión es describir el Impacto de la capacitación y desarrollo en la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, a través de los indicadores reacción, aprendizaje y desempeño.

**Tabla 11. Indicadores de la dimensión impacto de la capacitación**

Alternativas	Reacción		Aprendizaje		Desempeño	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR
S	230	51,33	215	47,99	242	54,01
CS	135	30,13	153	34,15	148	33,03
AV	59	13,16	50	11,16	39	8,70
CN	21	4,68	20	4,46	16	3,57
N	3	0,66	10	2,23	3	0,66
Suma	448	100	448	100	448	100
Media	4,26		4,21		4,36	
Mediana	5,00		4,00		5,00	
Moda	5,00		5,00		5,00	
D. Estándar	0,90		0,96		0,83	

**Fuente:** Curiel (2019)

Los resultados obtenidos permiten observar que el 51,33% del personal de los Centros de Desarrollo Infantiles manifestó que siempre se produce una **reacción**

frente al impacto de la capacitación y el desarrollo, ya que sugiere retroalimentación sobre la interacción con los operadores, el 30,13% afirmó que casi siempre se mide la satisfacción que genera la capacitación en el personal, seguido de un 13,16% que manifestó a veces, el 4,68% casi nunca y el 0,66% nunca.

Es de anotar que el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,26, ubicándose en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor mayor o igual a 5, demostrando una tendencia alta hacia las alternativas de opinión y ubicándose por debajo de la media; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,90 señalando una dispersión moderada de las respuestas.

Por otro lado, la reacción es definida por Mondy (2010), como la evaluación de la capacitación y desarrollo a partir de las opiniones de los participantes es un enfoque que ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta la opinión de los empleados desde el proceso formativo se busca fortalecer las competencias de los colaboradores buscando la participación activa y eficiente en el desarrollo de sus actividades.

Así mismo, el 47,99% de los colaboradores considera que en los Centros de Desarrollo Infantiles siempre evalúan el **aprendizaje** del personal según sus actuaciones en función de las capacitaciones, el 34,15% manifestó que casi siempre los cambios generados por las capacitaciones al personal son medidos, seguido de un 11,16% que afirmó que a veces, el 4,46% casi nunca y el 2,23% nunca.

De igual modo, el promedio de las respuestas positivas arrojó como resultado el 4,21, ubicándose en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor igual o superior a 4, demostrando una tendencia alta hacia las alternativas de opinión y ubicándose por encima de la media; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,96 señalando una alta dispersión de las respuestas.



De esta manera, tomando la definición de Chiavenato (2014), el aprendizaje evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades, conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación. Por tanto, de acuerdo con la opinión de los empleados existe una evaluación de la formación impartida, lo cual permite medir los cambios del personal en cuanto a sus habilidades, actitudes y comportamientos.

Siguiendo con el indicador **desempeño**, el 54,01% de los funcionarios considera que el Instituto siempre evalúa el desempeño del personal capacitado de los CDI, el 33,03% cree que casi siempre la capacitación impartida por el Instituto ayuda en el cambio del comportamiento del personal, seguido de un 8,70% que manifestó a veces, el 3,57% casi nunca, el 0,66% nunca.

Es de anotar que el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,36, ubicándose en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor igual a 5, situándose por encima de la media y evidenciando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,85 señalando una moderada dispersión de las respuestas.

De acuerdo por lo expresado por Mondy (2010), las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos, pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento. Por ejemplo, tal vez un administrador aprenda las técnicas de la motivación, pero esto no significa que aplique los nuevos conocimientos adquiridos en la empresa. Como resultado, la mejor demostración del valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero. Por tanto, teniendo en cuenta la opinión de los funcionarios las actividades desarrolladas estimulan el desempeño, exteriorizando las habilidades y destrezas, desarrollando sus actividades de manera proactivas.

**Tabla 12. Dimensión impacto a la capacitación y el desarrollo**

Alternativas	FA	FR
S	687	51,11
CS	436	32,44
AV	148	11,01
CN	57	4,24
N	16	1,19
Suma	1344	100,00
Media	4,28	
Mediana	5	
Moda	5	
D Estándar	0,91	

**Fuente:** Curiel (2019)

Los resultados muestran que el 51,11% del personal manifestó que siempre el Instituto reacciona frente al impacto de la capacitación y el desarrollo, debido a la implementación de actividades relacionadas con las capacitaciones para el fortalecimiento del conocimiento de los trabajadores de los CDI; el 32,44% opina que casi siempre el Instituto mide el aprendizaje de los trabajadores de los CDI, a través de la evaluación de desempeños; seguido del 11,01% el cual manifestó a veces; el 4,24% casi nunca y el 1,19% nunca.

Por otro lado, el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,28, ubicándola en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas obtuvo un valor igual a 5, situándose por encima de la media y evidenciando una tendencia hacia las alternativas alta de opinión, la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, casi siempre; la desviación estándar de 0,91 señalando una alta dispersión de las respuestas.

Esto coincide totalmente con Mondy (2010), cuando señala que la capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios tangibles para la organización, donde los gerentes deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones, porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos.

**Tabla 11. Variable de gestión del talento humano**

Alternativas	FA	FR
S	1403	44,73
CS	1138	36,28
AV	398	12,69
CN	150	4,78
N	47	1,49
Suma	3136	100,00
Media	4,17	
Mediana	4,00	
Moda	5,00	
D. Estándar	0,93	

**Fuente:** Curiel (2019)

Los resultados permiten mostrar que el 44,73% de los trabajadores reveló el Instituto siempre lleva a cabo los procesos relacionados con la gestión del talento humano, logrando a través de capacitaciones la adquisición de conocimientos para el personal de los CDI; el 36,28% indicó que casi siempre el Instituto promueve herramientas de gestión; seguido del 12,69% que manifestó a veces, el 4,78% casi nunca y el 1,49% nunca.

Cabe señalar, que el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,17 ubicándose en la categoría alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor mayor o igual o superior a 4, ubicándose por debajo de la media y mostrando una tendencia hacia las alternativas bajas de opinión; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,93 señalando una alta dispersión de las respuestas.

Estos resultados se asemejan a lo mencionado por Polo (2010), resalta que la gerencia vista con el enfoque de lo humano se suscita en el pensamiento de la escuela humana, los teóricos que hicieron sus aportes en este sentido se identificaron en los contemporáneos y reformistas, aparecen los primeros aportes de la escuela humana como un nuevo paradigma para la gerencia, otras teorías organizacionales en el pensamiento administrativo, desde Weber con la teoría social y económica de las organizaciones

## 4.2. DESEMPEÑO LABORAL

La variable desempeño laboral: se definió con las dimensiones: Factores que influyen en el desempeño laboral, con los indicadores capacidad y motivación; la dimensión elementos del desempeño laboral, conformada con los indicadores eficiencia y eficacia.

### 4.2.1. Factores del desempeño laboral

El objetivo específico de esta dimensión es determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC

**Tabla 12. Indicadores de la dimensión factores del desempeño laboral**

Alternativas	Capacidad		Motivación	
	FA	FR	FA	FR
S	253	56,47	256	57,14
CS	140	31,25	156	34,82
AV	46	10,26	26	5,80
CN	9	2,00	9	2,00
N	0	0	1	0,22
Suma	448	100	448	100
Media	4,42		4,46	
Mediana	5		5	
Moda	5		5	
D Estándar	0,75		0,71	

**Fuente:** Curiel (2019)

Los resultados obtenidos permiten observar que el 56,47% de los encuestados manifestó que, siempre, en los Centros de Desarrollo Infantiles tienen en cuenta la **capacidad del personal** por que selecciona el más capacitado para su trabajo; el 31,25% afirmó que casi siempre el Instituto induce al personal de manera proactiva al logro de las metas organizacionales, seguido de un 10,36% que manifestó a veces, y el 2.00% casi nunca.

Se puede observar que el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,42, ubicándose en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las

respuestas tuvo un valor igual a 5, mostrando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión y ubicándose por encima de la media; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,75 señalando una muy baja dispersión de las respuestas.

Esto concuerda con lo mencionado por Bolhander Snell y Sherman (2013), cuando manifiestan algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación y desarrollo incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, despedidos y rentabilidad. Por lo que, la medida en que la capacitación brinda el conocimiento y habilidades que crean una ventaja competitiva y una cultura que estará lista para el cambio continuo.

En referencia al indicador **motivación del personal**, el 57,14% de los encuestados considera que en los Centros de Desarrollo Infantiles siempre se motiva al personal fomentando el sentido de pertenencia, el 34,82% afirma que casi siempre reciben motivación para realizar su trabajo, seguido de un 5,80% que manifestó a veces, el 2,00% casi nunca, y el 0,22% nunca.

Por otro lado, el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,46, ubicándose en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor igual a 5, mostrando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión y ubicándose por encima de la media; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,71, señalando una baja dispersión de las respuestas.

Teniendo similitud con la definición de Gómez y otros (2010), sobre motivación, manifiestan que ésta hace referencia al deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o a la aplicación del máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas. La motivación impulsa, dirige y mantiene la conducta humana, suele estar influida por diferentes factores como por ejemplo el diseño del puesto de trabajo, la adecuación del empleado a los requisitos del puesto, las recompensas y el debido proceso legal en las acciones disciplinarias. Es así, teniendo en cuenta lo afirmado por los funcionarios son motivados a través del

desarrollo de sus actividades logrando de esta manera romper paradigmas en un contexto donde ellos son influyentes.

**Tabla 13. Dimensión factores del desempeño laboral**

Alternativas	FA	FR
S	509	56,80
CS	296	33,03
AV	72	8,03
CN	18	2,00
N	1	0,11
Suma	896	100,00
Media		4,44
Mediana		5,00
Moda		5,00
D Estándar		0,74

**Fuente:** Curiel (2019)

Los resultados obtenidos permiten observar que el 56,80% de los trabajadores manifestó que siempre el Instituto, tiene en cuenta los factores del desempeño laboral, ya que cuenta con el personal capacitado y motivado para la realización de las actividades; el 33,03% señaló que casi siempre el Instituto es motivado por los logros de las metas organizacionales; seguido de un 8,03% que manifestó a veces, el 2.00% casi nunca y el 0,11% restante nunca.

Cabe resaltar, que el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,44, ubicándose en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor igual a 5, ubicándose por encima de la media y mostrando una tendencia hacia las alternativas altas de opinión; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,74 señalando una muy baja dispersión de las respuestas.

Estos resultados se relacionan con lo afirmado por, Silíceo (2013) quien manifiesta que el empleado se involucra como elemento que influyen en el desempeño laboral, tiene que ser consigo mismo, con valores, personales, grupales, organizacionales y nacionales, con una misión, con el desempeño mismo, y con una filosofía o cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral.

Esto refleja el compromiso con las metas de la organización, su disposición a esforzarse por el cumplimiento de sus objetivos

#### 4.2.2. Elementos del desempeño laboral

El objetivo específico de esta dimensión es caracterizar los elementos del desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC

**Tabla 14. Indicador de la dimensión desempeño laboral**

Alternativas	Eficiencia		Eficacia	
	FA	FR	FA	FR
S	194	43,30	186	41,51
CS	189	42,18	181	40,40
AV	52	11,60	60	13,39
CN	9	2,00	18	4,01
N	4	0,89	3	0,66
Suma	448	100	448	100
Media	4,25		4,18	
Mediana	4,00		4,00	
Moda	5,00		5,00	
D Estándar	0,80		0,85	

**Fuente:** Curiel (2019)

Los resultados obtenidos permiten observar que el 43,30% de los trabajadores manifestó que en los Centros de Desarrollo Infantiles se trabaja con **eficiencia** porque siempre facilitan los recursos necesarios para la ejecución y desarrollo de las actividades; el 42,18% indicó que casi siempre suministran los recursos de manera oportuna, seguido de un 11,60% que manifestó a veces, el 2,00% casi nunca y el 0,89% nunca.

De acuerdo con el registro, el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,25, ubicándose en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor igual o mayor a 4, estando por debajo de la media y mostrando alternativas bajas de opinión; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,80 señalando una baja dispersión de las respuestas.

En este orden de ideas los resultados obtenidos se relacionan con Alles (2013), quien afirma que la eficiencia es la visión y evaluación para el perfeccionamiento de los métodos implantados dentro de la organización para lograr así la eficiencia del grupo de trabajo. Así pues, mientras la organización sea más eficiente con respecto a las demandas de los accionistas, empleados, clientes y proveedores, ayudaría a alcanzar las metas trazadas en la organización.

Por otra parte, el 41,51% de los encuestados considera que se trabaja con **eficacia**, ya que en los Centros de Desarrollo Infantiles siempre desarrollan acciones en el mínimo tiempo posible para dar respuesta a la comunidad educativa, el 40,40% afirma que casi siempre asigna recursos mínimos en los proyectos para su ejecución de manera inmediata, seguido de un 13,39% que manifestó a veces, el 4,01% casi nunca, el 0,66% nunca.

Así mismo, el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,18%, ubicándose en la categoría alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor igual o superior a 4, ubicándose por debajo de la media y mostrando una tendencia hacia las alternativas bajas de opinión; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,85 señalando una moderada dispersión de las respuestas.

Los resultados coinciden con Chiavenato (2014) al manifestar que la eficacia se puede evaluar, constituye una medida normativa para alcanzar resultados por medio de la utilización de instrumentos las cuales permitan la estimación del logro de los resultados para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, para poder alcanzar un nivel de eficacia óptimo.

**Tabla 15. Dimensión elementos del desempeño laboral**

Alternativas	FA	FR
S	380	42,41
CS	370	41,29
AV	112	12,5
CN	27	3,01
N	7	0,78



Suma	896	100,00
Media	4,21	
Mediana	4,00	
Moda	5,00	
D Estándar	0,83	

Fuente: Curiel (2019)

El 42,41% de los trabajadores manifiesta que siempre el Instituto cuenta con elementos del desempeño laboral que conlleva al cumplimiento de las actividades con eficacia y eficiencia por parte de los empleados de los CDI; el 41,29% indicó que casi siempre el instituto asigna los recursos necesarios para el desarrollo de los elementos del desempeño laboral adecuado; seguido del 12,5% que manifestó a veces, el 3,01% dice que casi nunca y el 0,78% nunca.

Es de anotar que el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,25, ubicándose en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor igual o mayor a 4, ubicándose por debajo de la media y evidenciando una tendencia hacia las alternativas bajas de opinión; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,80 señalando una baja dispersión de las respuestas.

Los resultados se asemejan con, Chiavenato (2014) cunado argumenta que los elementos de desempeño laboral como lo son: a) la eficiencia, b) la efectividad y c) la eficacia, aun cuando sus nombres aparentan tener el mismo significado no lo tienen, estos elementos son importantes gestionar para tener éxito en cuanto a la productividad, pero no se deben tratar desde una perspectiva individual; esto solo evidenciaría efectos aislados. Se requiere de un modelo de desarrollo organizacional, el cual permita generar estrategias a ejecutarse de manera planificada, de modo que contribuya con las transformaciones necesarias las cuales conlleven a alcanzar altos niveles de productividad laboral.

**Tabla 16. Variable desempeño laboral**

Alternativas	FA	FR
S	889	49,60
CS	666	37,16

AV	184	10,26
CN	45	2,51
N	8	0,44
Suma	1792	100,00
Media		4,32
Mediana		4,00
Moda		5,00
D Estándar		0,79

Fuente: Curiel (2019)

Los resultados obtenidos permiten observar que el 49,60% del personal manifestó que siempre el Instituto tiene en cuenta el desempeño laboral de los trabajadores de los CDI a través de los factores hacen parte del mismo; el 37,16% dijo que casi siempre el Instituto valora el desempeño laboral por medio los elementos que lo conforman; seguido de un 10,26% que afirmó a veces, el 2,51% casi nunca y el 0,44% nunca.

Es de anotar que el promedio de las respuestas arrojó como resultado el 4,32, ubicándose en la categoría muy alta, la mediana indica que el 50% de las respuestas tuvo un valor igual o igual a 4, ubicándose por debajo de la media y mostrando una tendencia hacia las alternativas bajas de opinión; la moda muestra que la respuesta que más se repite es 5, siempre; la desviación estándar de 0,79 señalando una dispersión baja de las respuestas.

Presentándose similitud en lo manifestado por, Chiavenato (2014) cuando describe el desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos generado por los empleados, los cuales son observados e importantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, de esta manera, también considera que un excelente desempeño laboral permite fortalecer las características de la empresa permitiendo interactuar cada uno de los elementos encontrados en el entorno.

### 4.3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

En esta etapa del desarrollo investigativo, se complementa el trabajo con la resolución del quinto objetivo, el cual establece proponer los lineamientos estratégicos que orienten la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF de Riohacha D.E.T.C, los cuales permitirán a los directivos y trabajadores transformar y fortalecer la gestión en el desempeño laboral. Así mismo, elevar los niveles de competencia y la calidad del servicio prestado a la comunidad, por lo cual, se establece una matriz DOFA para dar a conocer específicamente las debilidades sobre el cual se debe de actuar o tomar acciones correctivas.

**Tabla 17. Matriz DOFA**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>MATRIZ DOFA: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL</b>	Conocimiento de las funciones Seguimiento oportuno Capacitación constante Conciencia de los directivos acerca de las estrategias dadas en el plan de trabajo. Comportamientos adecuados en la ejecución de las actividades	Falta de evaluación constante, relacionada con el desempeño de los trabajadores de los CDI Debilidad en el apoyo en la aplicabilidad de los métodos de desarrollo Carencia de personal constante para la realización de evaluaciones de desempeño Incumplimiento en la entrega de evaluaciones de desempeño No se mide el impacto del desempeño del funcionario de los CDI

Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>El proceso de gestión de talento humano de la manera adecuada afecta de manera significativa la relación entre los evaluadores de desempeño y los funcionarios de los CDI</p> <p>Realización de procesos de evaluación de desempeño de una manera ágil y veraz.</p> <p>Acompañamiento constante a los funcionarios de los CDI para la atención de las necesidades</p>	<p>Crear equipos de mejoramiento continuo en los procesos de gestión de talento humano</p> <p>Comunicación y entrenamiento de cada uno de los funcionarios de los CDI para la reducción de la incertidumbre y generación de excelentes equipos de trabajo.</p>	<p>Promover la evaluación de desempeño como sistema clave para la gestión del talento humano</p> <p>Realizar un plan de capacitación enfocado en mejorar las debilidades y fortalecer las habilidades de los trabajadores</p>
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>El desempeño laboral inadecuada puede generar mal ambiente laboral</p> <p>La gestión del talento humano inequívoco puede afectar de manera negativa el trabajo en equipo</p> <p>Debilitamiento de la imagen del ICBF si se obtiene un bajo rendimiento por parte de los funcionarios de los CDI</p>	<p>Creación de planes que tiendan al reconocimiento del desempeño laboral óptimo</p> <p>Diseño de políticas que conlleven al mejoramiento continuo en el área de talento humano o gestión del talento humano en el ICBF</p>	<p>Diseñar estrategias de gestión del conocimiento para los funcionarios del ICBF que se encuentren inclinados a brindar soluciones al área de gestión humana y participar de manera activa en la selección y conservación del personal idóneo para cada área</p>

Fuente: Curiel (2019)

Teniendo en cuenta lo descrito en la matriz DOFA, se procede a la descripción de los lineamientos que serán de aportes significativo para los procesos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y los CDI que los representa en cada uno de las zonas del Distrito de Riohacha.

**Primer lineamiento:** Proponer principios para la evaluación continua de los trabajadores.

El proceso inducirá a facilitar los ajustes y mejoras requeridas durante el desarrollo productivo laboral, centrado en la observación de las acciones y actividades cotidianas. Se materializa mediante el registro de acontecimientos críticos; el

evaluador llevará un portafolio, bitácora o un archivo en computadora, donde consigna las acciones más destacadas.

Todos los procesos que permitan evaluar el desempeño laboral deben facilitar el aprendizaje específicamente a nivel grupal, el cual debe conllevar al aporte de ideas creativas, que impulse al aprendizaje constante, teniendo en cuenta la eficiencia y la calidad con que es realizada la actividad. Este lineamiento debe enfocarse a optimizar el desempeño a través de la satisfacción laboral del grupo de colaboradores.

**Ilustración 1. Proceso gerencial**



Fuente: Curiel (2019). Basado en el ciclo Deming

Para ello el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en el Distrito de Riohacha debe en conjunto con los operadores de los Centros de Desarrollo Infantil:

- Promover la evaluación de desempeño como sistema clave para la gestión del talento humano alineándose a los planes de la organización y con los objetivos de cada uno de los trabajadores.
- Comunicar y entrenar a cada uno de los colaboradores de tal manera que se reduzca la incertidumbre y se tenga una buena disposición del equipo de trabajo.

- Diseñar un plan de recompensa e incentivos, logrando de esta manera una mayor motivación por parte de los colaboradores.
- Realizar un plan de capacitación enfocado en mejorar las debilidades y fortalecer las habilidades de los trabajadores con el objetivo de seguir brindando servicios de calidad.

**Segundo lineamiento:** Designar evaluadores para el desempeño

Es útil para proporcionar retroalimentación al evaluado, por tanto, es importante la asignación de líderes para la evaluación del desempeño de los trabajadores de los CDI, debido a que conlleva a la reducción del efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de la efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado. Es por ello que se debe:

- Conformar un equipo de evaluadores para que supervisen evalúen y guíen al personal de los CDI en el desarrollo de sus funciones.
- Hacer evaluaciones de desempeño laboral a los colaboradores de forma permanente para así identificar las debilidades que se presentan en el desarrollo de su labor.
- Orientar en las dificultades que se presenten mediante un plan de capacitación de tal forma que se identifiquen las necesidades de cada uno de los colaboradores logrando de esta forma un desempeño eficiente y productivo.

**Tercer lineamiento:** designación de procesos de autoevaluación

Puede constituir una técnica muy útil, se tiene por objetivo alentar el desarrollo individual. Dado que frente a ella se presentan menos actitudes defensivas, se hace más fácil determinar en consenso con el trabajador las áreas que necesitan mejorarse, lo que se traduce en la fijación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del trabajador y su dedicación al proceso de mejoramiento, puesto el ponerse a sí mismo como objeto de evaluación, sin temores de castigos o pérdidas, fortalece la capacidad de autocrítica, la responsabilidad y autonomía.

Para iniciar se debe tener en cuenta que el papel fundamental de la gestión del talento humano es mejorar la productividad y el desempeño del personal en coordinación con la actividad empresarial. Para este lineamiento se tendrán en cuenta lo siguiente:

- Establecer un modelo específico de autoevaluación el cual deberá desarrollarse de manera sincronizada por el personal del ICBF y los operadores de los CDI.
- Crear un grupo de trabajo conformado por personal del ICBF y operadores que analicen los puntos de vista de los trabajadores de los CDI y de esta manera poder tomar los correctivos necesarios en conjunto.
- Importante determinar las oportunidades y necesidades que se presenten en el desarrollo del programa para realizar ascenso por la organización.
- Realizar entrenamiento, contratar el personal idóneo pensando a futuro. Como también, hacer rotaciones con el fin de evaluar el desempeño de los colaboradores y su grado de adaptabilidad.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación permitió por medio de la aplicación del instrumento, respuesta para llevar a cabo las conclusiones a partir de comparaciones, los cuales conllevan a la generación de consideraciones relevantes originadas del estudio de los datos obtenidos, logrando la argumentación de los objetivos que orientaron este trabajo.

En relación al primer objetivo que consistió en identificar los métodos de desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, se concluye inicialmente que estos métodos permiten el desarrollo apropiado de las actividades dentro de la organización propiciando que los trabajadores se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Los métodos empleados para el análisis de este objetivo fueron el *coaching*, *counseling*, *mentoring* y *knowledge management*.; los cuales se consideran herramientas poderosas en una era en que el conocimiento es excepcionalmente valioso para las empresas.

En este sentido en los trabajadores de los CDI del ICBF se evidencia que por medio del *coaching* se puede lograr el desarrollo de potencialidades de los individuos; mientras que el *counseling* propicia un apoyo en el desarrollo de tareas enfocándose en el cumplimiento de metas; por su parte a través del *mentoring* los trabajadores sienten apoyo por parte de sus mentores y potencializa cualidades y habilidades que le dan valor a la empresa; finalmente *Knowledge Management* o gestión del conocimiento es uno de los métodos excepcionales para las organizaciones pues permite acelerar la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de la empresa. Entonces, se puede concluir que estos métodos son fundamentales para incrementar el desarrollo de los trabajadores.

Por lo tanto, estos métodos permiten la implementación de procesos que



contribuyen en la gestión del talento humano de manera positiva, ya que con lo aprendido los colaboradores se orientan en la toma de decisiones, en las soluciones y dificultades concernientes a su desarrollo profesional, en el trabajo en equipo mediante intercambio de experiencias y conocimientos, contribuyendo a su crecimiento personal proyectándose por ende en su desempeño laboral.

En referencia al segundo objetivo que consiste en evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, se concluye que la capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos debe evaluarse para determinar su eficacia dentro del manejo de actividades y cumplimiento de tareas en la organización, donde es importante que el capital humano en los CDI, reciban entrenamiento y capacitaciones que conlleven al mejoramiento de los procesos establecidos por la empresa así mismo un correcto desarrollo del cargo que se ejerce.

Se infiere además que el impacto de la capacitación y el desarrollo se basa en cuatro niveles que son reacción, aprendizaje, desempeño y resultados. Para el caso de la reacción se concluye que se debe tener en cuenta la felicidad de los empleados como aspecto determinante para enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar esta información suministrada en el desarrollo de su trabajo. Por su parte con respecto al aprendizaje, los trabajadores de los CDI deben recibir acciones formativas que permitan la aplicación de conocimientos y que además se pueda evidenciar el aprendizaje adquirido.

Asimismo, se deduce que es importante conocer el desempeño y este se evalúa a través del trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas por los trabajadores y esto permite medir la efectividad dentro de la precisión ejecutada basadas en las necesidades correspondientes a los cargos en la generación de competencias para el cumplimiento de los objetivos ligados a las capacitaciones, técnicas y métodos de emplear un proceso de enseñanzas.

En síntesis, con respecto a esto es pertinente mencionar que en los Centros

de Desarrollo Infantiles del ICBF se encuentran enfocados principalmente en la reacción de los empleados frente al impacto de la capacitación y el desarrollo, los cuales son elementos necesarios para la retroalimentación sobre la interacción de los trabajadores con los operadores. De igual manera, el aprendizaje constante del capital humano permite fortalecer las destrezas y capacidades en cada uno de ellos, teniendo en cuenta así mismo, el desempeño necesario para el desarrollo de las mismas.

Con respecto al tercer objetivo enfocado a determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, se concluye que dentro de estos factores se encuentra la motivación y la capacidad, deduciendo que los factores del desempeño laboral son los puntos estratégicos que conllevan al análisis del comportamiento del individuo dentro de su entorno laboral, donde cada centro de trabajo debe cumplir con especificaciones para la contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de la contribución de resultados generados por las actitudes de los trabajadores.

Con respecto a la capacidad se concluye que esta permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, la cual es una tarea que diariamente las organizaciones tienen como reto, en cuanto se debe analizar todas las causas que pueden influir en el proceso; mientras que la motivación está ligada a otros factores en el proceso, uno de esos es el dinero, el cual motiva al trabajador para desempeñar sus actividades de la mejor manera, obteniendo al final la recompensa esperada. Entonces, de esta manera los resultados de los factores determinantes en el proceso están basados en la capacitación y la motivación, estableciendo de tal forma, que el personal seleccionado es el más capacitado para el desempeño del trabajo, al igual guía al personal de manera proactiva al logro de las metas organizacionales.

En este orden de ideas, el cuarto objetivo se encargó de caracterizar los elementos del desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, los cuales son la eficiencia y la eficacia. Se concluye que Los elementos que componen el desempeño laboral se encuentran representados en el control adecuado de las actividades realizadas por los trabajadores, medidos a través de la eficiencia y eficacia, de esta manera, los resultados obtenidos permiten determinar y calificar la labor ejecutada y el cumplimiento de los objetivos organizacionales que deben de encontrarse dentro de un sistema integral de desempeño.

Se concluye además que el desempeño laboral debe encontrarse relacionada con el comportamiento y eficiencia del trabajador, teniendo claro que por medio de las herramientas necesarias facilitadas por la organización se puede obtener desempeño eficiente y eficaz, con el sentido de pertenencia por parte de la alta gerencia y alcanzar las expectativas a través de las prácticas de liderazgo y visión organizacional, es decir, contar con los elementos adecuados permiten la ejecución de actividades de forma apropiada con resultados positivos superando expectativas de los colaboradores y empleador. Se demuestra además que la institución facilita los recursos necesarios para la ejecución y desarrollo de las actividades, asignando los recursos mínimos en los proyectos para su cumplimiento de manera inmediata, desarrollando de esta forma las actividades por parte del personal de modo adecuado.

Finalmente, para el quinto objetivo específico enfocado en establecer los lineamientos estratégicos orientados en la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, se concluye que su desarrollo permitió afianzar las bases relacionadas con la gestión del talento humano para el desempeño laboral de una manera óptima, conllevando a la reducción del efecto de distorsión por acontecimientos recientes y mejora continua en los procesos ejecutados en los Centros de Desarrollo.

## RECOMENDACIONES

Se toma como marco referencial las conclusiones emitidas por los encuestados, se plantea a continuación sugerencias donde a modo de reflexión final se transcribieron de acuerdo a los datos inscritos como resultados en el desarrollo del trabajo de investigación que contribuyan a la finalidad de la misma la cual es proporcionar a los trabajadores herramientas para el desempeño laboral adecuado.

En base al primer objetivo, para la identificación de los métodos de desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, se recomienda seguir fortaleciendo aspectos que conlleven al crecimiento de los empleados, por medio de espacios designados que hagan al individuo capaz de analizar los cambios que hoy en día exige el ámbito laboral, no dejando de lado las evaluaciones de desempeño logrando a través de los resultados obtenidos ampliación de los esquemas de trabajo a implementar. Para ello puntualmente se recomienda realizar una constante evaluación de necesidades a través de diferentes métodos propuestos por la gerencia general. Teniendo en cuenta métodos como el *coaching*, *counseling*, *mentoring* y *knowledge management*.

Con respecto al segundo objetivo que consiste en evaluar el impacto de la capacitación y desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC se recomienda evaluar el proceso de aprendizaje de tal manera que esto permite analizar el grado de aprendizaje y observar si a través de la formación el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación. Adicionalmente, se permite realizar la recomendación en base a la gestión del talento humano utilizando una buena selección, capacitación, desarrollo de sus habilidades y tener en cuenta

su formación profesional para mejorar el nivel de desempeño, en forma continua mediante talleres, cursos, seminarios, entre otros, que conlleven al mejoramiento y reforzar el desempeño laboral ya que son de vital importancia en todos los niveles de la organización.

En referencia al tercer objetivo, determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, se recomienda inducir estímulos para el mejoramiento de los ambientes de trabajo en función de mejorar la productividad que incluya cualquier tipo de motivación para los trabajadores de los distintos Centros de Desarrollo Infantiles, permitiendo mejorar los resultados. Es de precisar que un personal motivado trabajará mucho mejor para alcanzar sus metas, y el compromiso con la empresa también será mayor viéndose esto reflejado en la productividad de la misma.

En base al cuarto objetivo caracterizar los elementos del desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC, se debe implementar estrategias motivacionales las cuales permitirán generar eficiencia y eficacia en cada uno de las actividades desarrolladas por los trabajadores del Instituto, la asignación de tareas según sus perfiles y niveles de competencias, así mismo realización de capacitaciones que permitan el aumento de los niveles de conocimiento, de esta manera se podrá mantener en el mismo nivel cognitivo a todos los empleados para que de esta forma se sientan motivados útiles e importantes dentro de la organización y el ambiente de trabajo sea agradable para todos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2013). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Santiago. Edición Granica de Chile S.A.
- Arias, F. (2016). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica . Caracas, Venezuela : Episteme. Séptima edición.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Bogotá, Colombia: Pearson Education.
- Bolhander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2013) Administración de Recursos Humanos. Santa Fé: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Bonilla, E. (2011). Metodología de la investigación, un enfoque práctico. Bogotá: Gente Nueva Editorial.
- Buerno A., R. (2017). La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del gobierno regional de Tacna. Tesis maestría. Universidad privada de Tacna. Perú.
- Casma, C. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015. Tesis de grado en administración. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima Perú.
- Cámara de Comercio de La Guajira. (2016). Informe de Gestión. Riohacha. <https://www.camaraguajira.org/nosotros/informe-de-gestion.html>
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Argentina. Pensamiento & Gestión.
- Chiavenato, I. (2014) Gestión del talento humano. México: McGraw Hill.
- Del Real, J. (2018). 10 empresas con mejores prácticas de calidad de vida en la empresa. Revista Expok. Comunicación de sustentabilidad y RSE. <https://www.expoknews.com/10-empresas-con-mejores-practicas-de-calidad-de-vida-en-la-empresa/>

- Delgado V, M., Martín de Castro, G.; Navas L, E.; & Cruz G, J. (2013). Capital social, capital intelectual e innovación de producto. Evidencia empírica en sectores manufactureros intensivos en tecnología. *Innovar*. Vol. 23.
- Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos*. Madrid, España. Editorial Pearson Educación
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Mcgraw Hill. Interamericana de México. México.
- Giraldo, L. (2014). *Informe académico*. Universidad Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Grimaldo, A; Sánchez, H. y Ramírez, E. (2018). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en cargos operativos de la empresa RESTCAFE S.A.S. Tesis de maestría*. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá, Cundinamarca.
- Gómez B, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Tercer Milenio. Primera edición. Estado de México.
- Figuroa, R. (2017). *Talento humano y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la unidad de gestión educativa Local de Yungay 2017*. Tesis doctoral. Universidad Cesar Vallejo. Chimbote, Perú.
- Galarza, P. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano en las Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado*. Tesis de maestría. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
- Gómez, T y Martínez L (2010). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R; Fernández, C; & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hurtado, D. (2010). *Principios de Administración*. Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Lazzati, S. (2010). *El cambio del comportamiento del trabajo*. Argentina: Granica, S.A.
- López, R. (2010). *Interpretación de datos estadísticos*. Nicaragua: Universidad de Managua.
- Maristany, J. (2011). *Tratado de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: McGraw Hill.

- Martínez, C. (2012). Estadística básica aplicada. Editorial Ecoe Ediciones. 4ª edición. Bogotá.
- Maya, E. (2017). Método y técnicas de investigación. Caracas: Mc Graw Will.
- Vélaz, I. (2012). Elton Mayo y los orígenes de la escuela de relaciones humanas. Revista Assentire. <https://s3a2.me/2012/05/14/elton-mayo-y-los-origenes-de-la-escuela-de-relaciones-humanas/>
- Méndez, C. (2013). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: LIMUSA
- Mondy, R. (2010) Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Niño Rojas, V. M. (2011) Metodología de la investigación diseño y ejecución. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U.
- Noguera, J. (2015). La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- North, K. y Rivas, R. (2010) Gestión del conocimiento: una guía práctica hacia las empresas inteligentes. Libro en Red Editores.
- Olivos Valenzuela, S. R. (2016). Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del I.S.T. tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Prieto, B. P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. (U. d. Medellín, Ed.) Medellín: Repositori
- Polo, G. (2010). Desarrollo a escala humana como principio de la gerencia sostenible en las empresas del sector de la economía solidaria. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela
- Ramos T, R. (2018). Gestión de talento humano y desempeño laboral en la Pastelería Miraflores S.A.C. Tesis Maestría. Universidad César Vallejo. Perú.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. Prentice Hall: México.
- Rodríguez, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Revista apuntes del CENES. <http://dx.doi.org/10.19053/2265779.21>
- Rodríguez, L. & Santofimio, A. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Tesis Maestría. Universidad Libre de Colombia. Bogotá.



Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional.

Salazar, A. (2016). Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en Colombia. Revista Gestipolis. Bogotá.

Siliceo, K (2013). Gestión del conocimiento: una guía práctica hacia las empresas inteligentes. Libro en Red Editores.

Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa S.A.

Torres, J. (2013). Introducción a las políticas públicas, conceptos y herramientas desde la relación del estado y ciudadanía. Imp. Ediciones. Bogotá.

## REFERENCIAS WEB

Anexo técnico. (24 de septiembre de 2020). Banco de documentos. Anexo técnico definitivo. Recuperado de <https://bit.ly/3cmSgml>.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (24 de septiembre de 2020). Puntos de atención. Centro zonal Fonseca. Recuperado de <https://bit.ly/3t27UL8>.

Anexo técnico. (24 de septiembre de 2020). Banco de documentos. Anexo técnico. Recuperado de <https://bit.ly/3tbUDzA>.

*Anexo A. Formato de validación*

**GESTION DE TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
CENTROS DE DESARROLLO INFANTILES DEL INSTITUTO COLOMBIANO DE  
BIENESTAR FAMILAR DE RIOHACHA D.E.T.C**

**INSTRUMENTO DE VALIDACION**

**YUVISA CURIEL NARVAEZ**



**UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MAESTRIAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
RIOHACHA, LA GUAJIRA, DICIEMBRE 2019**

Riohacha, 4 de Julio de 2019

Señor (a)

**XXXXX**

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración para la revisión del instrumento de recolección de información, que forma parte del trabajo de grado titulado: **Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los centros de desarrollo infantiles del instituto colombiano de bienestar familiar de Riohacha D.E.T.C**, exigido como requisito para optar el título de Magister en Administración de Empresas.

Por lo cual se requiere que usted analice cada uno de los ítems, tomando en consideración su pertinencia con la variable, objetivos, dimensiones e indicadores, así como la redacción y facilidad de comprensión. Las sugerencias que considere pertinentes serán de gran ayuda para su diseño y validación.

Agradeciéndole la atención prestada a la presente.

Atentamente,

**YUVISA CURIEL NARVAEZ**

## **1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Institución donde labora: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Título de pregrado: \_\_\_\_\_

Título de maestría: \_\_\_\_\_

Institución donde lo obtuvo: \_\_\_\_\_

Título de doctorado: \_\_\_\_\_

Institución donde lo obtuvo: \_\_\_\_\_

## **2. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los centros de desarrollo infantiles del instituto colombiano de bienestar familiar de Riohacha D.E.T.C.

## **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Objetivo general**

Analizar la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los métodos de desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C.

- Describir el Impacto de la capacitación y desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C.
- Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C.
- Caracterizar los elementos del desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C.
- Establecer los lineamientos teóricos y prácticos que orienten la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C.

#### **4. MARCO METODOLOGICO**

Este capítulo expone las bases metodológicas de la investigación, luego de haber realizado las correspondientes reflexiones teóricas de las variables objeto de estudio (gestión del talento humano y desempeño laboral) de las cuales se precisó el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, técnicas de procesamiento y análisis de datos; para finalizar los procedimientos de la investigación permitieron orientar metodológicamente la investigación, además, conllevo a la realización de mediciones estadísticas, junto al análisis de los resultados de la presente investigación científica.

##### **4.1. Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico de la presente investigación tuvo como finalidad brindar conocimientos por medio de los objetivos planteados en el desarrollo de la

investigación basados en las variables: gestión del talento humano y desempeño laboral, las cuales fueron tratadas y cuantificadas en la población seleccionada. En este contexto, la postura epistemológica de esta investigación fue enmarcada dentro del paradigma cuantitativo, recalcando su enfoque empírico positivista, de acuerdo a lo referido por Bonilla (2011) manifestando que este tipo de investigación tiene como objeto el análisis e interpretación de datos numéricos mediante la aplicación de la estadística descriptiva.

#### **4.2. Diseño investigativo**

En cuanto al diseño de la investigación, el presente trabajo se ubicó dentro de los diseños de campo no experimental, en la cual las variables no se manipulan, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, tal y como se encuentran en la realidad, Hernández, Fernández y Baptista (2014), Además estos autores especifican que un diseño de investigación no experimental, es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables.

#### **4.3. Población y Muestra**

En una investigación es importante determinar la población estudio ya que permite direccionarla a un punto específico. Una vez que se ha definido cuál fue la unidad de análisis, se procede a delimitar la población a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. La población es el universo de personas que poseen una serie de características en común, la cual es susceptible de ser estudiada. En tal sentido, Hernández Fernández y Baptista. (2014, p. 174), “la población es el conjunto total finito o infinito de elementos o unidades de observación”. Así mismo, para realizar una investigación es importante tener una muestra representativa de la población, con el fin de identificar características comunes logrando de esta manera obtener conclusiones confiables sobre la población objeto de estudio.

<b>Centros de desarrollo infantiles del instituto colombiano de bienestar familiar de Riohacha D.E.T.C</b>	<b>Total trabajadores</b>	<b>Estratificación/Porcentaje</b>
Agente educativo/docente	217	91
Auxiliar administrativo	21	8
Auxiliar de servicios generales	61	26
Auxiliar pedagógico	83	35
Coordinador / director	21	9
Manipulador de alimentos	84	36
Profesional de apoyo en nutrición	2	1
Profesional de apoyo en salud	4	2
Profesional de apoyo psicosocial	21	9
Profesional en salud y nutrición	8	4
Otro	7	3
<b>Total</b>	<b>529</b>	<b>224</b>

Fuente: Curiel (2019)

#### 4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En toda investigación se hace necesaria la recolección de datos para el desarrollo de la misma, por lo cual se aplica técnicas e instrumentos para poder recopilar y medir la información obtenida sobre los parámetros que se pretenden determinar. En esta investigación la técnica de campo que se utilizó fue la encuesta, definida como una técnica basada en la interacción personal, utilizando la información requerida por el investigador, siendo conocida por otras personas, ó cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas.

Para la técnica de encuesta se utilizó como instrumento el cuestionario, considerado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como el más utilizado para recolectar los datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. Básicamente, los autores consideran dos tipos las preguntas; las cerradas; son aquellas las cuales tienen alternativas de respuestas previamente delimitadas, mientras que las abiertas, son aquellas que dan libertad a la persona para dar la respuesta que consideren, y redactarla a su manera. El cuestionario se diseñó con preguntas cerradas, utilizando la escala frecuencial de tipo Likert; definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se les pide la reacción de los sujetos, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala a saber: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, el cual se les asignó un valor



numérico. De esta manera, se obtiene puntuaciones respecto a la afirmación y al final una total. Este instrumento se diseñó tomando en cuenta las dimensiones e indicadores de las variables gestión del talento humano y desempeño laboral.

## **5. SISTEMA DE VARIABLES**

### **5.1. Conceptualización de la variable**

Gestión del talento humano: Polo (2010), resalta que la gerencia vista con el enfoque de lo humano se suscita en el pensamiento de la escuela humana, los teóricos que hicieron sus aportes en este sentido se identificaron en los contemporáneos y reformistas, aparecen los primeros aportes de la escuela humana como un nuevo paradigma para la gerencia, otras teorías organizacionales en el pensamiento administrativo, desde Weber con la teoría social y económica de las organizaciones.

El desempeño laboral se encuentra sustentado por: Gibson, Ivancevich y Donnelly (2013), manifiestan que el desempeño laboral es fundamento para el desarrollo organizacional, los administradores deben conocer a profundidad de la determinante del desempeño laboral.

### **5.2. Operacionalización de la variable**

Para medir la variable gestión del talento humano y sus indicadores, se utilizó la técnica de cuestionario, y seguidamente se construyó un instrumento de recolección de datos elaborado por Curiel (2018) sobre ésta variable, el cual permitió describir los métodos de desarrollo e identificar el Impacto de la capacitación y desarrollo en la gestión de talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C. Para medir la variable desempeño laboral y sus indicadores, se aplicó la técnica de cuestionario, y posteriormente se elaboró un instrumento de recolección de datos diseñado por Curiel (2018) sobre ésta variable, el cual permitió describir los factores que influyen en el desempeño laboral en la gestión de talento humano en los Centros de

Desarrollo Infantiles del Instituto Colombia de Bienestar Familiar de Riohacha. Cada una de las variables consta de dimensiones, describiendo a través de ellas los indicadores pertinentes para el estudio.

<b>Objetivo General:</b> Analizar la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	
Identificar los métodos de desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C	<b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>Métodos de desarrollo.</b> Polo (2010), Maristany (2011), Chiavenato (2014), Mondy (2010),	Coaching	1,2	
			Counseling	3,4	
			Mentoring	5,6	
			Knowledge management	7,8	
Describir el Impacto de la capacitación y desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C		<b>Impacto de la capacitación y desarrollo.</b> Bolhander, Snell y Sherman (2013)Lazzati (2010),	Reacción	9,10	
			Aprendizaje	11,12	
			Desempeño	13,14	
Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C		<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Factores que influyen en el desempeño laboral.</b> Ivancevich y Donelly (2013), Siliceo (2013),Ivancevich y Donelly (2013),)	Capacidad	15,16
	Motivación			17,18	
<b>Elementos del desempeño laboral.</b> Gómez y Martínez (2010), Chiavenato (2014), Gonzci (2014)	Eficiencia		19,20		
	Eficacia		21, 22		

### Anexo B. Matriz de validación del instrumento


OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSION		INDICADORES		REDACCION			
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I		
Identificar los métodos de desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C	Gestión del Talento Humano	Métodos de Desarrollo	Marislany (2011) expresa que el coaching “es un mecanismo de consejo y apoyo, en un campo determinado, dado a una persona por parte de otra reconocida como de mayor habilidad y experiencia.”	1. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar aplica mecanismo de apoyo en el desarrollo de las actividades del personal de los CDI												
				2. El personal de los CDI es orientado por el Instituto en la toma de decisiones sobre su desarrollo personal												
				<b>Counseling</b> es el apoyo de una persona a otra en un proceso de desarrollo. Al respecto, Marislany (2011) “usa los medios que pueden ser útiles a la persona, incluyendo tests psicológicos o exámenes de otro tipo que permitan darle mejor consejo”.												
				4. El ente ayuda al personal de los CDI a solucionar dificultades referidas a su desarrollo profesional												
				Por su parte, Mondy (2010) define el método <b>mentoring</b> para el desarrollo de personas como “un enfoque de asesorías, capacitación y formación, encaminado a												

			<p>crear una relación práctica para mejorar el crecimiento y el desarrollo individual, tanto del nivel personal como profesional”</p> <p><b>El Knowledge Management</b> Marislany (2011) la define como “una técnica que permite el intercambio entre un grupo de personas dedicadas al mismo tema, para hacer conocer experiencias, soluciones, problemas y, en fin, lo que saben y viven de su profesión para el aprovechamiento común.</p>	<p>6. Los trabajadores de los CDI reciben apoyo del Instituto cuando aspiran ascender de cargo</p> <p>7. El Instituto crea espacios que permiten intercambiar experiencias entre el personal de los CDI</p> <p>8. El ente promueve los conocimientos de quienes forman parte del grupo laboral de los CDI</p>															
<p><b>Describir el impacto de La capacitación y desarrollo de la gestión del talento humano en los Centros de Desarrollo infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.T.E.C</b></p>	<p>Impacto de la capacitación y el desarrollo</p>	<p><b>Reacción.</b> Por su parte, Mondy (2010) la evaluación de la capacitación y desarrollo a partir de las opiniones de los participantes es un enfoque que ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente.</p>	<p>9. La satisfacción que genera la capacitación en el personal de los CDI es medida por el Instituto</p> <p>10. El Instituto sugiere retroalimentación sobre la interacción de los trabajadores de los CDI con los operadores</p>																
		<p><b>Aprendizaje.</b> Chiavenato (2014) evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.</p>	<p>11. Los cambios generados por las capacitaciones al personal de los CDI son medidos por el Instituto</p> <p>12. Las actitudes del personal de los CDI en función de las capacitaciones son evaluadas por el ICBF</p>																
		<p><b>Desempeño.</b> Mondy (2010), destacan que las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos,</p>	<p>13. El Instituto evalúa el desempeño del</p>																

			pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento. Por ejemplo, tal vez un administrador aprenda las técnicas de la motivación, pero esto no significa que aplique los nuevos conocimientos adquiridos en la empresa. Como resultado, la mejor demostración del valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero.	personal capacitado en los CDI																		
					14. Las capacitaciones impartidas por el Instituto ayudan en el cambio del comportamiento del personal de los CDI																	
<b>Determinar los factores que influyen en el desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C</b>	Desempeño Laboral	Factores que influyen en el desempeño laboral	<b>Capacidad.</b> Bolhander, Snell y Sherman (2013) comenta que algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación y desarrollo incluyen aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, despedidos y rentabilidad. Por lo que, la medida en que la capacitación brinda el conocimiento y habilidades que crean una ventaja competitiva y una cultura que estará lista para el cambio continuo.	15. El personal de los CDI es inducido por el Instituto de manera proactiva al logro de las metas organizacionales																		
				16. El personal seleccionado por el Instituto es el más capacitado para su trabajo																		
				<b>Motivación-</b> Gómez y otros (2010) manifiestan que ésta hace referencia al deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o a la aplicación del máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas. La motivación impulsa, dirige	17. Los trabajadores reciben apoyo del Instituto para realizar su trabajo lo mejor posible																	
				18. El sentido de Pertenencia es fomentado en el personal de los CDI																		

			y mantiene la conducta humana, suele estar influida por diferentes factores como por ejemplo el diseño del puesto de trabajo, la adecuación del empleado a los requisitos del puesto, las recompensas y el debido proceso legal en las acciones disciplinarias.												
<b>Caracterizar los elementos del desempeño laboral en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C</b>	Elementos del Desempeño Laboral		Gonzci (2014), dice que la <b>eficiencia</b> como la visión y evaluación para el perfeccionamiento de los métodos implantados dentro de la organización para lograr así la eficiencia del grupo de trabajo. Así pues, mientras la organización sea más eficiente con respecto a las demandas de los accionistas, empleados, clientes y proveedores, ayudaría a alcanzar las metas trazadas en la organización.	19. El Instituto facilita los recursos necesarios para la ejecución y desarrollo de las actividades											
			Chiavenato (2014), dice <b>la eficacia</b> se puede evaluar, constituye una medida normativa para alcanzar resultados por medio de la utilización de instrumentos las cuales permitan la estimación del logro de los resultados para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, para poder alcanzar un nivel de eficacia óptimo.	20. Los recursos suministrados por el Instituto se realizan de manera oportuna											
				21. El Instituto asigna recursos mínimos en los proyectos para su ejecución de manera inmediata 22. El Instituto desarrolla acciones en el mínimo tiempo posible para dar respuesta a la comunidad educativa											

### Anexo C. Cuestionario definitivo

ENCUESTA						
 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA</b>  <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVA</b>  <b>PROGRAMA DE MAESTRIAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b></p>						
Entrevistado:						
CDI que representa:			Fecha:			
<p>El presente cuestionario pretende analizar la Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral en los Centro de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha D.E.T.C; el cual se solicita contestar con exactitud y objetividad las preguntas incluidas en este cuestionario, sus respuestas serán sometidas a evaluación para cumplir con el objetivo planteado de la investigación. Toda información suministrada en este cuestionario es confidencial.</p>						
<p>Leer cuidadosamente las siguientes preguntas y marcar con una (x) su grado de acuerdo o desacuerdo donde: 1 (Nunca), 2 (Casi Nunca), 3 (A veces), 4 (Casi Siempre), 5(Siempre)</p>						
Ítem	Afirmaciones	N	C.N	AV	CS	S
		1	2	3	4	5
1.	El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar aplica mecanismo de apoyo en el desarrollo de las actividades del personal de los CDI					
2.	El Instituto guía al personal de los CDI en la realización de sus actividades laborales					
3.	El personal de los CDI es orientado por el Instituto en la toma de decisiones sobre su desarrollo personal					
4.	El ente ayuda al personal de los CDI a solucionar dificultades referidas a su desarrollo profesional					
5.	El Instituto contribuye en el desarrollo individual del personal de los CDI					
6.	Los trabajadores de los CDI reciben apoyo del Instituto cuando aspiran ascender de cargo					
7.	El Instituto crea espacios que permiten intercambiar experiencias entre el personal de los CDI					
8.	El ente promueve los conocimientos de quienes forman parte del grupo laboral de los CDI					
9.	La satisfacción que genera la capacitación en el personal de los CDI es medida por el Instituto					

10.	El Instituto sugiere retroalimentación sobre la interacción de los trabajadores de los CDI con los operadores					
11.	Los cambios generados por las capacitaciones al personal de los CDI son medidos por el Instituto					
12.	Las actitudes del personal de los CDI en función de las capacitaciones son evaluadas por el ICBF					
13.	El Instituto evalúa el desempeño del personal capacitado en los CDI					
14.	Las capacitaciones impartidas por el Instituto ayudan en el cambio del comportamiento del personal de los CDI					
15.	El personal de los CDI es inducido por el Instituto de manera proactiva al logro de las metas organizacionales					
16.	El personal seleccionado por el Instituto es el más capacitado para su trabajo					
17.	Los trabajadores reciben apoyo del Instituto para realizar su trabajo lo mejor posible					
18.	El sentido de Pertenencia es fomentado en el personal de los CDI					
19.	El Instituto facilita los recursos necesarios para la ejecución y desarrollo de las actividades					
20.	Los recursos suministrados por el Instituto se realizan de manera oportuna					
21.	El Instituto asigna recursos mínimos en los proyectos para su ejecución de manera inmediata					
22.	El Instituto desarrolla acciones en el mínimo tiempo posible para dar respuesta a la comunidad educativa					



### Anexo D. Calculo de Alfa Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	24	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	No de elementos
,934	,935	22

Estadísticas de elemento de resumen							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	4,294	3,708	4,667	,958	1,258	,051	22
Varianzas de elemento	,462	,283	,688	,406	2,436	,013	22

### Anexo E. Datos estadísticos

variable	Gestión del Talento Humano														Desempeño Laboral							
Dimensión	Métodos de Desarrollo								Impacto de la capacitación y el desarrollo						Factores que influyen en el desempeño laboral				Elementos del Desempeño Laboral			
Indicadores	Coaching		Counseling		Método mentoring		Knowledge Management		Reacción		Aprendizaje		Desempeño		Capacidad		Motivación		Eficiencia		Eficacia	
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4
2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
3	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
6	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
7	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
8	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
9	4	5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	3
10	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
11	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3
12	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	3
15	4	5	2	2	2	4	5	3	2	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3
16	3	5	2	2	2	4	5	3	2	5	3	5	5	4	3	4	5	5	3	3	3	5
17	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
18	4	3	3	2	2	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3	4
19	4	5	2	2	2	4	5	3	2	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3
20	4	5	3	2	2	3	5	3	5	3	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3
21	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
22	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
23	4	5	2	2	2	4	5	3	2	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3
24	4	5	2	2	2	4	5	3	2	5	3	5	5	4	3	4	5	5	3	3	3	3
25	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
26	4	4	3	4	2	4	4	2	5	5	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4
27	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
28	3	5	2	2	2	4	5	3	2	5	3	5	5	4	3	4	5	5	3	3	3	5
29	4	5	3	3	3	4	5	3	2	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3
30	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
31	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
33	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4

34	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3
35	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	2	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
42	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
43	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4
44	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
45	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
46	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
47	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4
52	3	3	2	4	2	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	5	4	3	2	2
53	3	3	2	4	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	5	5	5	3
54	3	3	4	3	3	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5
55	2	3	3	1	2	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4
56	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	5
57	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	5	5	5	4
58	2	2	2	3	2	2	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4
59	3	2	3	4	2	5	3	4	4	4	3	2	2	3	3	5	4	5	4	3	4	5
60	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2
61	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
62	3	3	2	3	2	1	2	3	2	4	4	4	3	3	2	3	2	2	4	2	2	2
63	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
64	3	1	2	3	1	1	1	2	3	2	1	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3
65	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
66	3	4	5	4	2	5	3	1	2	5	1	5	5	5	3	5	5	1	5	3	5	2
67	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
68	5	5	3	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
70	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4
71	3	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	1	3	5	2	5	4	2	4	1
72	2	3	3	1	1	2	1	3	3	3	3	2	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3
73	2	4	2	1	1	2	1	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3

74	5	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
75	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
76	5	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
77	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
78	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5
79	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	5
80	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	5	3	4	2	4	3	4	5	4	4	5	3	2	4	5	2	5	2	4	4	3
82	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	5
83	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	5
84	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
85	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
86	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
88	3	2	3	2	1	3	2	2	3	4	3	4	5	5	3	3	4	5	4	3	3	3
89	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	3	3	3
90	2	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	1	3	3	3	4	3	4	1	3	3	3
91	4	4	1	4	3	4	5	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	5	4	5	5	4
92	4	4	2	4	3	4	5	4	2	3	2	1	2	4	3	5	4	5	4	5	4	4
93	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
94	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
95	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
96	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	3	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	2
100	3	3	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	2	2	2
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
102	3	4	4	3	1	5	5	4	3	5	3	1	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	4	5	5	3	3	2	2	5	5	5	1	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5
106	4	5	5	3	3	2	2	5	5	5	1	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5
107	5	4	3	3	3	2	2	3	3	3	1	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5
108	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
109	5	5	4	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
110	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
113	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4

114	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
115	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
116	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
117	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
119	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3
120	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
121	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
122	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
123	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
124	5	5	5	2	4	3	5	4	5	5	5	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4
125	3	3	4	3	3	2	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
126	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4
127	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
130	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3
131	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
132	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
133	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2
134	4	4	3	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
135	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4
136	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
138	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
139	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
143	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	4	4	2	3	3	3	5	3	2	3	2	1	1	3	2	4	2	5	4	4	3	3
146	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
147	3	4	3	5	5	5	3	3	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5
148	5	4	3	5	4	5	3	3	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5
149	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
150	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
151	4	5	3	1	2	1	1	5	3	5	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1
152	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
153	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4

154	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
155	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
156	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
157	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4
158	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
165	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
166	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
167	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
168	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
169	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
170	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5
171	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
172	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	3	3
173	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
174	3	5	3	5	3	5	3	5	1	3	5	2	5	3	5	3	5	3	1	3	5	1
175	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
176	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
177	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
178	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
179	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
180	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
181	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
182	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
183	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
184	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4
185	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
186	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
187	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4
188	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
189	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
190	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	4
191	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
192	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
193	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

194	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
195	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
196	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
197	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
198	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
199	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
200	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
201	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
202	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
203	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
204	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
205	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
206	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
207	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3
208	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
209	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
210	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
211	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
212	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
213	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
214	4	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
215	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5
216	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
217	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
218	4	5	3	4	3	5	3	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
219	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
220	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
221	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
222	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
223	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
224	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4

variable	Gestión del Talento Humano														Desempeño Laboral								
Dimensión	Métodos de Desarrollo								Impacto de la capacitación y el desarrollo						Factores que influyen en el desempeño laboral				Elementos del Desempeño Laboral				
Indicadores	Coaching		Counseling		Método mentoring		Knowledge Management		Reacción		Aprendizaje		Desempeño		Capacidad		Motivación		Eficiencia		Eficacia		
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
S	5	89	114	80	87	68	88	98	92	114	116	103	112	124	118	115	138	103	153	99	95	84	102
CS	4	99	81	85	86	88	83	82	98	60	75	73	80	69	79	73	67	98	58	101	88	100	81
AV	3	29	22	39	32	38	36	27	27	31	28	31	19	21	18	30	16	16	10	18	34	31	29
CN	2	7	5	17	13	22	13	10	6	18	3	11	9	8	8	6	3	7	2	3	6	9	9
N	1	0	2	3	6	8	4	7	1	1	2	6	4	2	1	0	0	0	1	3	1	0	3
Sumatoria		224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224

variable	Gestión del Talento Humano														Desempeño Laboral								
Dimensión	Métodos de Desarrollo								Impacto de la capacitación y el desarrollo						Factores que influyen en el desempeño laboral				Elementos del Desempeño Laboral				
Indicadores	Coaching		Counseling		Método mentoring		Knowledge Management		Reacción		Aprendizaje		Desempeño		Capacidad		Motivación		Eficiencia		Eficacia		
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
S	5	39,73	50,89	35,71	38,84	30,36	39,29	43,75	41,07	50,89	51,79	45,98	50,00	55,36	52,68	51,34	61,61	45,98	68,30	44,20	42,41	37,50	45,54
CS	4	44,20	36,16	37,95	38,39	39,29	37,05	36,61	43,75	26,79	33,48	32,59	35,71	30,80	35,27	32,59	29,91	43,75	25,89	45,09	39,29	44,64	36,16
AV	3	12,95	9,82	17,41	14,29	16,96	16,07	12,05	12,05	13,84	12,50	13,84	8,48	9,38	8,04	13,39	7,14	7,14	4,46	8,04	15,18	13,84	12,95
CN	2	3,13	2,23	7,59	5,80	9,82	5,80	4,46	2,68	8,04	1,34	4,91	4,02	3,57	3,57	2,68	1,34	3,13	0,89	1,34	2,68	4,02	4,02
N	1	0,00	0,89	1,34	2,68	3,57	1,79	3,13	0,45	0,45	0,89	2,68	1,79	0,89	0,45	0,00	0,00	0,00	0,45	1,34	0,45	0,00	1,34
Sumatoria		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00



variable	Gestión del Talento Humano								Desempeño Laboral			
Dimensión	Métodos de Desarrollo				Impacto de la capacitación y el desarrollo			Factores que influyen en el desempeño laboral		Elementos del Desempeño Laboral		
Indicadores	Coaching	Counseling	Método mentoring	Knowledge Management	Reacción	Aprendizaje	Desempeño	Capacidad	Motivación	Eficiencia	Eficacia	
S	5	203	167	156	190	230	215	242	253	256	194	186
CS	4	180	171	171	180	135	153	148	140	156	189	181
AV	3	51	71	74	54	59	50	39	46	26	52	60
CN	2	12	30	35	16	21	20	16	9	9	9	18
N	1	2	9	12	8	3	10	3	0	1	4	3
Sumatoria		448	448	448	448	448	448	448	448	448	448	448

variable	Gestión del Talento Humano								Desempeño Laboral			
Dimensión	Métodos de Desarrollo				Impacto de la capacitación y el desarrollo			Factores que influyen en el desempeño laboral		Elementos del Desempeño Laboral		
Indicadores	Coaching	Counseling	Método mentoring	Knowledge Management	Reacción	Aprendizaje	Desempeño	Capacidad	Motivación	Eficiencia	Eficacia	
S	5	45,31	37,28	34,82	42,41	51,34	47,99	54,02	56,47	57,14	43,30	41,52
CS	4	40,18	38,17	38,17	40,18	30,13	34,15	33,04	31,25	34,82	42,19	40,40
AV	3	11,38	15,85	16,52	12,05	13,17	11,16	8,71	10,27	5,80	11,61	13,39
CN	2	2,68	6,70	7,81	3,57	4,69	4,46	3,57	2,01	2,01	2,01	4,02
N	1	0,45	2,01	2,68	1,79	0,67	2,23	0,67	0,00	0,22	0,89	0,67
Sumatoria		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

variable	Gestión del Talento Humano		Desempeño Laboral		
Dimensión	Métodos de Desarrollo	Impacto de la capacitación y el desarrollo	Factores que influyen en el desempeño laboral	Elementos del Desempeño Laboral	
S	5	716	687	509	380
CS	4	702	436	296	370
AV	3	250	148	72	112
CN	2	93	57	18	27
N	1	31	16	1	7
Sumatoria		1792	1344	896	896

variable	Gestión del Talento Humano		Desempeño Laboral		
Dimensión	Métodos de Desarrollo	Impacto de la capacitación y el desarrollo	Factores que influyen en el desempeño laboral	Elementos del Desempeño Laboral	
S	5	39,96	51,12	56,81	42,41
CS	4	39,17	32,44	33,04	41,29
AV	3	13,95	11,01	8,04	12,5
CN	2	5,19	4,24	2,01	3,01
N	1	1,73	1,19	0,11	0,78
Sumatoria		100	100	100	100

variable	Gestión del Talento Humano		Desempeño Laboral	
S	5	1403		889
CS	4	1138		666
AV	3	398		184
CN	2	150		45
N	1	47		8
Sumatoria		3136		1792

	variable	Gestión del Talento Humano	Desempeño Laboral
S	5	44,74	49,61
CS	4	36,29	37,17
AV	3	12,69	10,27
CN	2	4,78	2,51
N	1	1,50	0,45
Sumatoria		100	100

