



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA
EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023**

TESIS PRESENTADA POR:

PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN EDUCACIÓN**

MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

JULIACA - PERÚ

2024



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA
EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023**

TESIS PRESENTADA POR:

PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:


MAESTRO EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR

APROBADA POR:

PRESIDENTE DEL JURADO : 
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

MIEMBRO DEL JURADO : 
Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA

MIEMBRO DEL JURADO : 
Mgtr. PERCY GONZALO PUMA PUMA

ASESOR DE TESIS : 
Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN : GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P33



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 422-2024-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 12 de noviembre del 2024

VISTOS:

El expediente N° 2024-011947, presentado por el (la) Bachiller **PALOMINO ROBLES PERCY ALEXANDER**, con número de DNI. **28298891**, asignado (a) con código de matrícula **1712400148**, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**, de la Maestría en Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de la Sede Central Juliaca.

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bach. **PALOMINO ROBLES PERCY ALEXANDER**, con número de DNI. **28298891**, asignado (a) con código de matrícula **1712400148**, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**, ha solicitado fecha, hora y modalidad de sustentación de la Tesis titulada: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P33** y;

Que, el (a) referido (a) Dictamen de Tesis aprobado por los jurados el 02 de octubre del 2024. Establece la fecha de sustentación; habiendo para el efecto cumplido los requisitos establecidos en el reglamento para la Obtención del Grado Académico de Magíster/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV;

Que, en el Artículo 66 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación original y crítico, de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR EXPEDITO para la Sustentación de la Tesis titulada: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023** Elaborado por el (la) Bachiller **PALOMINO ROBLES PERCY ALEXANDER**. Integrado por los siguientes docentes:

Presidente del Jurado	:	Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Miembro del Jurado	:	Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Miembro del Jurado	:	Mgr. PERCY GONZALO PUMA PUMA
Asesor de Tesis	:	Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

ARTÍCULO SEGUNDO. - El proceso de la Sustentación de la Tesis en mención, se llevará a cabo:

Fecha	:	Viernes 15 de noviembre del 2024
Hora	:	03:00 p.m.
Lugar	:	Aula N° 310 EPG - UANCV - JULIACA

A cuya finalización el Jurado registrará los resultados en el Libro de Actas de Sustentación de Tesis de Maestría con el grado **MAESTRO** de los estudiantes que ingresaron después a la aprobación de la ley Universitaria N° 30220.

ARTÍCULO TERCERO. - Elévese la presente Resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento.

Regístrese, comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
DIRECCIÓN
D. Leopoldo Wenceslao Condori Cari
DIRECTOR (e)

Cc: (Anexo) EPG (01)
Instituto (01)
Cargo (01)
Jurados (03)
Asesor (01)
Expediente (01)
LWCC/tes



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°1962-2024-USA-EPG-UANCV/J

Juliaca, 15 de Noviembre del 2024

VISTOS:

El expediente N° 014000, presentado por el (a) Bach. **PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES**, con número de DNI **28298891** y con Código de matrícula N.° **1712400148**, de la **Maestría en EDUCACIÓN, Mención: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR**, Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P33** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" Sede Central Juliaca.

CONSIDERANDO:

Que, con exp. 014000 el (a) Bach. **PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES**, quien solicita actualizar el año en el título del proyecto aprobada con **RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 175-2020 USA-EPG-UANCV/J**

Que, con registro N° 1927 de fecha 04 de Marzo del 2020 el comité de investigación aprueba, que cumple con los lineamientos y contenidos establecidos en reglamento de grados de investigación conducentes Grado Académico de Magíster/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - RECTIFICAR LA RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 175-2020-USA-EPG-UANCV/J de fecha 06 de marzo del 2020, únicamente en lo que corresponde actualizar el año en el título del proyecto dice: año 2020 *debiendo considerarse en adelante como: AÑO 2023*

ARTÍCULO SEGUNDO. - CONSERVAR a los miembros del jurado y asesor que aprobaron el proyecto de tesis titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023** presentado por el (la) Bach. **PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES**

Presidente	: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Primer Miembro	: Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Segundo Miembro	: Mgr. PERCY GONZALO PUMA PUMA
Asesor (a)	: Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

ARTÍCULO TERCERO. - AUTORIZAR el desarrollo de la tesis, de acuerdo al reglamento de investigación conducente al grado académico de **MAESTRO** de la escuela de posgrado de la UANCV.

ARTICULO CUARTO.-Elévese la presente Resolución al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento.

Regístrese, comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
De Leopoldo Wenceslao Condori Cari
DIRECTOR (a)

Cc./Archi EPG (01)
Interés (01)
Cargo (01)
Expediente (01)
UNCV/INCHI



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 1040-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 25 de Julio del 2024

VISTOS:

El expediente N°. 010443, Presentado por el (a) **Bach. PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES**, con número de DNI **28298891** y con Código de matrícula N.° **1712400148**, quien solicita cambio de la terna del jurado y asesor del Proyecto de Tesis titulada: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023** Líneas de Investigación: **GESTION DE LA EDUCACION – P33**, Para optar el Grado Académico de **MAESTRO** en **EDUCACION** mención: **INVESTIGACION Y DOCENCIA EN EDUCACION SUPERIOR** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez", de la Sede Central Juliaca.

CONSIDERANDO:

Que, mediante expediente No. 010443, el **Bach: PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES**, solicita cambio de la terna del jurado y asesor en la tesis titulada: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023** aprobado con Resolución N°175-2020-USA-EPG/UANCV de fecha 06 de marzo del 2020 en el que se le asignó como presidente al Dr. Marcos Alberto Valencia Paredes, primer miembro al Mgtr. Hildebrando Torres Diaz, segundo miembro al Mgtr. David Quispe Tapia y asesor al Dr. Mario Aguilar Fruna, los mismos que se cambia por no tener vínculo laboral con la UANCV.

Que, el referido Dictamen de Tesis fue aprobado por los jurados el 04 de marzo del 2020, registrado en el Folio N° 1927 del Libro de Registro de Proyectos de Investigación de Maestría, establece que se encuentra apto para ser desarrollado a lo establecido en el reglamento de Grado de Investigación conducente al Grado Académico de Magister/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Juliaca;

Que, en el Reglamento General de la escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación original y crítico de actualidad y de alto valor científico.

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "j" del artículo 17 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 76 del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

PRIMERO.- ACEPTAR EL CAMBIO DE LA TERNA DEL JURADO Y ASESOR, para su revisión de la Tesis titulada: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023** presentado por el (a) **Bach: PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES**, de la maestría en: **EDUCACION**, conformado por los siguientes docentes:

Presidente	: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Primer Miembro	: Dr. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Segundo Miembro	: Mgtr. PERCY GONZALO PUMA PUMA
Asesor (a)	: Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

SEGUNDO- AUTORIZAR el desarrollo de Tesis, de acuerdo al Reglamento de Investigación conducente al Grado Académico de **MAESTRO** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

TERCERO.- ELEVAR al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento, así como a la Oficina de Economía, para cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



[Handwritten Signature]
Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari
DIRECTOR (e)

Cc./CARGO (01)
ARCHIVO EPG - 2024 (01)
INTERESADO (01)
LWCC6VVRCH



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 175 - 2020-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 06 de Marzo del 2020.

VISTOS:

El Registro N° 1927 del Libro de Registro de Proyectos de Investigación de Tesis del MAESTRIA en: EDUCACIÓN mención en: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR, del Jurado revisor del Proyecto de Tesis: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2020. Línea de Investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P33. Presentado por el (a) Bach: PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES, con número de DNI 28298891 y con Código de matrícula N° 1712400148, para optar el Grado Académico de MAESTRO en: EDUCACIÓN mención en: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca;

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bach. PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES, para optar el Grado Académico de MAESTRO en: EDUCACIÓN mención en: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR, de la Escuela de Posgrado ha presentado el Dictamen de Proyecto de Investigación de tesis: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2020. Línea de Investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P33. Presentado por el (a) Bach. PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES, para ser registrada en el Libro de Actas de Proyectos de Tesis.

Que, el referido Dictamen de Tesis aprobado por los jurados el 04 de Marzo del 2020, se ha registrado en el Folio N° 1927 del Libro de Registro de Proyectos de Investigación de Maestrías, establece que se encuentra apto para ser desarrollado a lo establecido en el reglamento de Grado de Investigación conducente al Grado Académico de Magister/Maestro y Doctor de la Escuela de Posgrado de la UANCV;

Que, en el Reglamento General de la escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la sustentación de Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación original y crítico de actualidad y de alto valor científico.

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "h" del artículo 15 del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el Art. 74 del Estatuto Universitario.

SE RESUELVE:

PRIMERO.- APROBAR el PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS DE MAESTRIA, Titulado: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2020. Línea de Investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P33. Presentado por el (a) Bach: PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES, con número de DNI 28298891 y con Código de matrícula N° 1712400148, para optar el Grado Académico de MAESTRO en: EDUCACIÓN mención en: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR, y Siendo Asesorado por el (a) Dr. MARIO AGUILAR FRUNA, y según Acta de Sorteo, la terna de Jurados son los siguientes docentes:

Presidente	:	Dr. MARCOS ALBERTO VALENCIA PAREDES
Primer Miembro	:	Mgr. HILDEBRANDO TORRES DIAZ
Segundo Miembro	:	Mgr. DAVID QUISPE TAPIA

SEGUNDO.- AUTORIZAR el desarrollo de Tesis, de acuerdo al Reglamento de Investigación conducente al Grado Académico de MAESTRO de la Escuela de Posgrado.

TERCERO.- ELEVAR al Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado Administrativo y Oficina del Órgano de Inspección y Control para conocimiento, así como a la Oficina de Economía, para cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese

UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
 ESCUELA DE POSGRADO
 DIRECCIÓN
 JULIACA, PERÚ
 Dr. Víctor Julio Huamán Meza
 DIRECTOR (e)



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	6%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	1%



Metadatos complementarios - UANCV

TITULO	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023	
Datos de autor	
Nombres y Apellidos	PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	28298891
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0004-8884-487X
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02413103
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8602-3219
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres Y Apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2372-6720
Miembro del jurado 1	
Nombres Y Apellidos	SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29309750
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4765-0807

Miembro del jurado 2	
Nombres Y Apellidos	PERCY GONZALO PUMA PUMA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02374215
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0631-795X
Datos de investigación	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P33
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Dirección: UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA País: Perú Departamento: Ayacucho Provincia: Huamanga Distrito: Ayacucho -13.16296, -74.22260 https://maps.app.goo.gl/ya1D5SELasjGHjz37</p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023 - 2024
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	Ciencias de la educación https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00 Educación general (incluye capacitación, pedagogía) https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CUSCO
 ESCUELA DE POSTGRADO

Dr. Segundo Ortiz Cansaya
 DIRECTOR



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES, identificado con DNI Nro. 28298891 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR,

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023

Asesorado por: Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 08 de ENERO del 2025

FIRMA (ASESOR)

FIRMA (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

A mi familia que en todo momento me apoya incondicional y moralmente, comprendiéndome en los momentos de ausencia ante ellas, en especial para mi Madre Delia y mi hijo Marcelo.



AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la prestigiosa Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Juliaca que inculcaron sus conocimientos, para el logro de mis metas y aspiraciones, en especial mi eterno agradecimiento al Dr. Enrique Genaro Apaza Chirinos, por su inmenso apoyo y contribución al mejor desarrollo de la educación superior de nuestro país.



ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA..... i
AGRADECIMIENTO..... ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....iii
ÍNDICE DE TABLASvii
ÍNDICE DE FIGURAS ix
RESUMEN..... x
ABSTRACT xi
INTRODUCCIÓNxii

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Exposición de la situación problemática 1
1.2. Formulación del planteamiento del problema 4
1.2.1. Pregunta general..... 4
1.2.2. Preguntas específicas 4
1.3. Justificación de la investigación 5
1.3.1. Justificación teórica 5
1.3.2. Justificación práctica 5
1.3.3. Justificación metodológica 6
1.4. Objetivos..... 7
1.4.1. Objetivo general 7
1.4.2. Objetivos específicos 7
1.5. Importancia y alcance de la investigación..... 7
1.5.1. Importancia de la investigación 7
1.5.2. Alcance de la investigación 8



- 1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación 8
 - 1.6.1. Limitaciones de la investigación 8
 - 1.6.2. Delimitaciones de la investigación 9
- 1.7. Hipótesis 10
 - 1.7.1. Hipótesis general 10
 - 1.7.2. Hipótesis específicas 10
- 1.8. Variables e indicadores 11
 - 1.8.1. Conceptualización de variables 11
 - 1.8.2. Operacionalización de variables 12

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

- 2.1. Antecedentes del estudio 13
 - 2.1.1. A nivel internacional 13
 - 2.1.2. A nivel nacional 16
 - 2.1.3. A nivel local 19
- 2.2. Bases teóricas 22
 - 2.2.1. Gestión del talento humano 22
 - 2.2.2. Relaciones interpersonales 107
- 2.3. Marco conceptual 140
 - 2.3.1. Gestión del talento humano 140
 - 2.3.2. Relaciones interpersonales 140
 - 2.3.3. Incorporación 140
 - 2.3.4. Organización 141
 - 2.3.5. Recompensas 141
 - 2.3.6. Desarrollo 141



2.3.7. Retención 141

2.3.8. Inclusión 141

2.3.9. Participación 142

2.3.10. Afecto..... 142

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación 143

3.2. Método aplicado en la investigación 143

3.3. Tipo de investigación..... 144

3.4. Nivel de investigación..... 144

3.5. Diseño de investigación 144

3.6. Población y muestra 145

3.6.1. Población 145

3.6.2. Muestra..... 145

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información 145

3.7.1. Técnicas de la investigación 146

3.7.2. Instrumentos de la investigación 146

3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación 146

3.8.1. Validez de los instrumentos 146

3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos 147

3.9. Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis..... 150

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de datos 152

4.1.1. Resultados descriptivos 152



4.1.2. Resultados correlacionales	162
4.2. Proceso de la prueba de hipótesis	169
4.2.1. Hipótesis general.....	169
4.2.2. Hipótesis específica 1	171
4.2.3. Hipótesis específica 2	172
4.2.4. Hipótesis específica 3	173
4.2.5. Hipótesis específica 4	174
4.2.6. Hipótesis específica 5	175
4.3. Discusión de resultados	176
CONCLUSIONES.....	179
RECOMENDACIONES	181
REFERENCIAS.....	184
ANEXOS.....	202
Anexo 1: Matriz de consistencia	203
Anexo 2: Matriz de datos.....	204
Anexo 3: Instrumento	205
Anexo 4: Evidencia de recojo de datos.....	209



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	12
Tabla 2 Validez de contenido del instrumento: Variable 1	147
Tabla 3 Validez de contenido del instrumento Variable 2.....	147
Tabla 4 Estadístico de Alpha de Cronbach.....	148
Tabla 5 Grado de valoración de cada variable	148
Tabla 6 Alpha de Cronbach: Confiabilidad cuestionario de la variable 1	149
Tabla 7 Alpha de Cronbach: Confiabilidad cuestionario de la variable 2	150
Tabla 8 Prueba de normalidad	151
Tabla 9 Dimensión: Incorporación.....	152
Tabla 10 Dimensión: Organización	154
Tabla 11 Dimensión: Recompensas	154
Tabla 12 Dimensión: Desarrollo	155
Tabla 13 Dimensión: Retención	156
Tabla 14 Gestión del talento humano	157
Tabla 15 Dimensión: Inclusión	158
Tabla 16 Dimensión: Participación.....	159
Tabla 17 Dimensión: Afecto	160
Tabla 18 Relaciones interpersonales.....	161
Tabla 19 Análisis correlacional.....	162
Tabla 20 Resultado de correlación general	163
Tabla 21 Resultado de correlación específica 1	164
Tabla 22 Resultado de correlación específica 2	165
Tabla 23 Resultado de la correlación específica 3	166
Tabla 24 Correlación específica 4.....	167



Tabla 25 Correlación específica 5.....	168
Tabla 26 Resultado de prueba de hipótesis general	170
Tabla 27 Resultado de prueba de hipótesis específica 1	171
Tabla 28 Resultado de la prueba de hipótesis específica 2	172
Tabla 29 Resultado de la prueba de hipótesis específica 3	173
Tabla 30 Prueba de hipótesis específica 4	174
Tabla 31 Prueba de hipótesis específica 5	175



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diseño de investigación	145
Figura 2 Dimensión: Incorporación	153
Figura 3 Dimensión: Organización	154
Figura 4 Dimensión: Recompensas	155
Figura 5 Dimensión: Desarrollo	156
Figura 6 Dimensión: Retención	157
Figura 7 Gestión del talento humano	158
Figura 8 Dimensión: Inclusión	159
Figura 9 Dimensión: Participación.....	160
Figura 10 Dimensión: Afecto	161
Figura 11 Relaciones interpersonales.....	162



RESUMEN

En esta investigación se planteó como objetivo general determinar la incidencia de la gestión del talento humano en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. Se utilizó una metodología de tipo básica, con un diseño no experimental de nivel correlacional, por otro lado, se tuvo una muestra conformada de 21 trabajadores a los cuales se les aplicó dos cuestionarios referentes a las variables de estudio, uno para la gestión del talento humano y otro para las relaciones interpersonales, ambos contaron con 14 ítems con una escala ordinal de respuestas. Los resultados más resaltantes indicaron que hay una inadecuada gestión del talento humano según el 61.9% de los resultados, mientras que otro 66.7% manifestó que existen inadecuadas relaciones interpersonales, también se pudo confirmar que todas las dimensiones de la gestión del talento humano inciden significativamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores. Se concluyó aceptando la hipótesis de investigación en donde indicó que la gestión del talento humano incide de forma significativa en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Palabras claves: gestión, talento humano, relaciones interpersonales.



ABSTRACT

In this research, the general objective was to determine the incidence of human talent management in interpersonal relationships in the Local Educational Management Unit of Huamanga in 2023. A basic methodology was used, with a non-experimental design of level On the other hand, there was a sample made up of 21 workers to whom two questionnaires referring to the study variables were applied, one for the management of human talent and the other for interpersonal relationships, both had 14 items with a scale ordinal of responses. The most outstanding results indicated that there is an inadequate management of human talent according to 61.9% of the results, while another 66.7% stated that there are inadequate interpersonal relationships, it was also possible to confirm that all dimensions of human talent management have a significant impact on workers' interpersonal relationships. It was concluded by accepting the research hypothesis where it indicated that the management of human talent significantly affects interpersonal relationships in the Local Educational Management Unit of Huamanga in the year 2023.

Keywords: management, human talent, interpersonal relationships.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “Gestión del talento humano y su incidencia en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023”, tuvo como principal finalidad o propósito hallar la incidencia de dicha gestión del talento humano en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización, ya que es importante determinar como la actual gestión del recurso humano está afectando a las interacciones entre el personal de la institución. Por ello, para un mejor entendimiento del trabajo este constó de cuatro capítulos:

En el primer capítulo, se explica todo lo relacionado con la situación problemática de las variables en estudio, para luego plantear el problema general y los problemas específicos, continuando con su respectiva justificación y el establecimiento de los objetivos necesarios para responder los problemas planteados.

En el segundo apartado, se detalla todos los trabajos previos al estudio, el marco teórico y conceptual de las variables, para luego dictaminar las hipótesis de investigación, junto con las variables y su operacionalización mediante dimensiones e indicadores.

La tercera sección, la cual se llama metodología, en este se tomó en cuenta el método, diseño, nivel y tipología de la investigación, así como también la identificación de la población y muestra, además de las técnicas e instrumentos para la recolección de información, junto con la forma de validación y confiabilidad.



El cuarto apartado, se encuentra los resultados, la contrastación de hipótesis y la discusión de los resultados encontrados con los diferentes autores.

Finalmente se tiene los apartados finales y generales de cualquier investigación como son las conclusiones y recomendaciones, como también las referencias y anexos-apéndices que aporta el estudio.



CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Exposición de la situación problemática

El contexto problemático en el ámbito internacional, referente a la gestión del talento humano es optimista, debido a que, en la realidad europea, específicamente en España, se ha podido encontrar que el 81% de instituciones indicaron que la adquisición del talento con un adecuado reclutamiento permite tener una disciplina y orientación institucional, ya que mejora la gestión y operaciones junto con el desempeño organizacional (Deloitte, 2018).

El país se encuentra en el puesto 31 de 125 en la tasa de gestión del talento humano, esto debido a la calidad de vida y gran porcentaje de población con educación superior y los puntos bajos son las facilidades para la contratación y el salario, pero la ventaja de tener una gestión de talento es un sistema educativo desarrollado y políticas laborales flexibles (Molina, 2019).

Continuando con la realidad española con respecto a las relaciones interpersonales en trabajadores ligados a los aspectos administrativos de docencia, donde gran parte de ellos no cuentan con dichas habilidades de comunicación, ya que muchos de ellos no tienen la habilidad ni la capacidad para poder compartir su experiencia con sus compañeros, donde si hubiera interacción, la comunicación sería exitosa. Por ello un trabajador como un



docente o administrativo, no es completo sin las mejores habilidades interpersonales, incluidas las habilidades de comunicación, a pesar de que pueda tener experiencia y conocimiento, pero no puede impartir lo mismo a sus compañeros o subordinados, entonces no se considera un buen profesional. Por lo tanto, para que las relaciones interpersonales sean exitosas debe haber un interés común en el campo de la experiencia (Uruñeuela, 2019).

En el ámbito latinoamericano, los principales problemas de una organización es la productividad institucional, donde el personal es la parte fundamental y decisiva de la solución, por ello la gestión del personal es necesaria para el desempeño de los trabajadores de instituciones públicas. Por ello, el 45% de las empresas públicas consideran importante a la capacidad humana, porque es necesario para cuantificar las metas de una organización (Majad, 2016).

Según investigaciones realizadas en instituciones educativas sudamericanas, las interacciones interpersonales tienden a girar en torno a personas que interactúan dentro del mismo entorno organizativo y profesional. En un entorno de equipo, las personas no pueden dar lo mejor de sí mismas a menos que tengan fuertes vínculos interpersonales. Por eso se determinó que la honestidad es la base de las buenas interacciones entre profesores y alumnos. Además de contribuir a un entorno de trabajo más positivo y agradable, ya que el comportamiento de los trabajadores hacia sus compañeros se ve influido por sus encuentros amistosos (Regader, 2016).

En la realidad de Perú, la gestión del talento humano en más de 80% de organizaciones públicas, no la utilizan como una herramienta para predecir el éxito en sus metas institucionales, debido a que no comprenden sobre su utilidad



y predominancia operativa, los cuales son necesarios para el logro y mejora del rendimiento de cada organización, porque permite la elaboración técnica de perfiles, reclutamiento, selección por competencias y desarrollo de capacidades de los trabajadores orientados al propósito de la organización (Corrales, 2018, párr.5). Por otro lado, las relaciones interpersonales dentro de organizaciones relacionadas con la educación se han visto perjudicadas debido a la burocratización y la falta de liderazgo directivo, lo que genera una convivencia áspera entre los miembros de la organización y su bienestar organizacional, lo que este tipo de relaciones interpersonales supone un problema para dichas organizaciones (Galindo, 2019).

Como, por ejemplo, el personal de la UGEL ha organizado talleres para los integrantes y docentes de dicha institución, debido al alto nivel de errores administrativos dentro de la gestión de la institución (Roldán, 2016).

En el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, se ha podido identificar ciertos problemas en la gestión del talento humano, debido a que no hay una correcta admisión y organización del personal dentro de la organización, porque no se realiza una evaluación de sus competencias laborales, además no hay un adecuado desarrollo del personal, porque muy pocas veces o casi nunca se realizan capacitaciones a los trabajadores y finalmente en la retención del talento, hay ciertos problemas porque el programa de incentivos y la remuneración percibida por los empleados al parecer no está siendo acorde a las funciones que realizan dentro de la institución. Es posible que los miembros no estén asumiendo plenamente sus responsabilidades institucionales, lo que podría estar afectando a sus relaciones interpersonales. Además, están sometidos a mucha presión y estrés, y muchos de ellos no se



sienten parte del equipo. Como resultado de no poder controlarse cuando surgen conflictos, desarrollan una falta de empatía y compasión hacia los demás. En consecuencia, los miembros y la administración de la institución han chocado en sus intentos por resolver el problema, lo que impide que los profesores alcancen su máximo potencial. El bajo rendimiento y las divisiones entre el personal causadas por los repetidos enfrentamientos podrían afectar a la institución si la situación actual persiste.

1.2. Formulación del planteamiento del problema

1.2.1. Pregunta general

PG. ¿Cómo la gestión del talento humano incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023?

1.2.2. Preguntas específicas

PE₁. ¿Cómo la incorporación incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023?

PE₂. ¿Cómo la organización incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023?

PE₃. ¿Cómo las recompensas inciden en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023?

PE₄. ¿Cómo el desarrollo incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023?

PE₅. ¿Cómo la retención incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023?



1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

De forma teórica, este estudio permitirá brindar nueva información acerca de las variables de la incidencia de la gestión del talento humano en las relaciones interpersonales, ya que cada una de ellas estuvo sustentada en teorías válidas y con antecedentes de estudio similares. Las implicaciones prácticas, es que permitieron encontrar una situación, un nuevo panorama actual sobre este contexto en cuanto a la incidencia de una variable sobre la otra y finalmente se justifica de manera metodológica, porque brinda nuevos instrumentos para poder medir las variables en este caso son dos cuestionarios con escala ordinal los cuales brindarán una información precisa para lograr el objetivo del estudio.

1.3.2. Justificación práctica

La gestión efectiva del talento humano y el desarrollo de relaciones interpersonales saludables son pilares fundamentales para el éxito organizacional en el entorno empresarial contemporáneo. En un mercado cada vez más competitivo, las organizaciones que invierten en la gestión del talento no solo logran mejores resultados económicos, sino que también fomentan un ambiente de trabajo positivo que incrementa la satisfacción laboral y reduce la rotación de personal. Una gestión del talento humano bien diseñada permite identificar, desarrollar y retener a empleados clave, maximizando su potencial y alineándolo con los objetivos estratégicos de la organización. Esto no solo mejora la productividad, sino que también contribuye a la creación de una cultura organizacional basada en la colaboración y la confianza. Por otro lado, las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo son cruciales para la cohesión



del equipo y la resolución efectiva de conflictos. La calidad de estas relaciones afecta directamente la comunicación interna, la toma de decisiones y la capacidad de innovación dentro de la organización. Un entorno laboral donde prevalecen relaciones interpersonales positivas no solo reduce el estrés laboral, sino que también fomenta la creatividad y el compromiso de los empleados con la organización.

1.3.3. Justificación metodológica

La investigación sobre la Gestión del Talento Humano y Relaciones Interpersonales requiere un enfoque metodológico que permita capturar la complejidad y dinámica de las interacciones humanas dentro de un entorno organizacional. Dado que este tema involucra aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, se ha optado por un enfoque de metodología mixta, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión holística del fenómeno estudiado. Este enfoque metodológico mixto es justificado debido a la naturaleza multidimensional de la gestión del talento humano y las relaciones interpersonales, que no pueden ser plenamente comprendidas a través de un solo método. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos proporcionará una base sólida para desarrollar recomendaciones prácticas y teóricas, garantizando que los resultados sean tanto generalizables como profundamente contextualizados. Asimismo, el uso de técnicas metodológicas trianguladas permitirá validar los hallazgos, reduciendo sesgos y aumentando la confiabilidad y validez del estudio. Esto asegurará que las conclusiones derivadas de la investigación sean aplicables a una amplia variedad de contextos organizacionales, lo que incrementará la relevancia y utilidad de la investigación para profesionales y académicos en el campo de la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional.



1.4. Objetivos

1.4.1. *Objetivo general*

OG. Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

1.4.2. *Objetivos específicos*

OE1. Hallar la incidencia de la incorporación en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

OE2. Hallar la incidencia de la organización en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

OE3. Hallar la incidencia de las recompensas en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

OE4. Hallar la incidencia del desarrollo en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

OE5. Hallar la incidencia de la retención en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

1.5. Importancia y alcance de la investigación

1.5.1. *Importancia de la investigación*

La adecuada gestión del talento humano en las instituciones educativas está directamente relacionada con la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Los docentes que reciben un apoyo continuo, oportunidades de desarrollo profesional y un entorno de trabajo positivo están mejor equipados para ofrecer una educación de alta calidad. Además, una gestión eficaz del talento humano facilita la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y fomenta un



ambiente de aprendizaje que es propicio para el desarrollo integral de los estudiantes.

1.5.2. Alcance de la investigación

El estudio abarcó un período de un año académico completo, permitiendo observar los procesos de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en un ciclo completo de planeación, ejecución y evaluación dentro de la Unidad de Gestión Educativa seleccionada. Esta delimitación temporal es crucial para capturar las variaciones y dinámicas que ocurren a lo largo del ciclo de gestión operativa. La investigación se llevó a cabo en la UGEL Huamanga ubicada en la región Ayacucho, proporcionando un contexto específico que permitirá analizar cómo las particularidades locales, como la cultura organizacional y las políticas educativas regionales, influyen en la gestión del talento humano y las relaciones interpersonales.

1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación

1.6.1. Limitaciones de la investigación

Parte de los datos se obtendrá mediante encuestas y entrevistas, lo que puede introducir sesgos de autoinforme, donde los participantes pueden no revelar con precisión sus percepciones o experiencias debido a factores como la deseabilidad social o la falta de reflexión. Este sesgo podría afectar la validez de los datos cualitativos y cuantitativos recolectados. La investigación se llevará a cabo durante un solo año académico, lo cual podría no capturar completamente las variaciones estacionales o cambios a largo plazo en las prácticas de gestión del talento humano y las relaciones interpersonales. Además, eventos externos no previstos, como cambios en las políticas educativas o crisis económicas, podrían influir en los resultados y no ser completamente abordados dentro del



marco temporal del estudio. Aunque la investigación abordará múltiples aspectos de la gestión del talento humano y las relaciones interpersonales, no se incluirán todas las posibles variables que podrían influir en estas áreas. Factores externos, como el impacto de políticas educativas nacionales, el entorno socioeconómico de las instituciones o la influencia de los sindicatos de docentes, se considerarán solo en la medida en que afectan directamente a los temas principales, lo que podría limitar la comprensión de la complejidad total del fenómeno. La investigación dependerá del acceso a datos proporcionados por las instituciones educativas y los participantes, que pueden estar sujetos a restricciones o confidencialidad. La falta de acceso a información completa y detallada sobre ciertas prácticas de gestión o relaciones interpersonales podría limitar la profundidad del análisis y la precisión de las conclusiones.

1.6.2. Delimitaciones de la investigación

La gestión de los recursos humanos y las dinámicas interpersonales en el contexto de la administración educativa serán los temas exclusivos del estudio. A menos que exista una relación clara y pertinente con la gestión del talento humano o las interacciones interpersonales, no se investigarán otras áreas de la gestión organizativa, como la gestión financiera, de los recursos físicos o del plan de estudios. El proyecto tendrá una duración de un año escolar completo, lo que dará a los investigadores amplias oportunidades para observar las técnicas de gestión de los recursos humanos y las dinámicas interpersonales en acción a lo largo de todo un ciclo operativo. El examen de las tendencias a largo plazo puede verse limitado, ya que no se tendrán en cuenta los acontecimientos o cambios que se produzcan fuera de este periodo. Los términos «gestión del talento humano» y «relaciones interpersonales» se definirán y utilizarán a lo largo del



estudio con referencia a sus aplicaciones educativas. No se tendrán en cuenta otras interpretaciones de estos conceptos que no se ajusten a los objetivos del estudio. Por ejemplo, las «relaciones interpersonales» se centrarán en las interacciones profesionales entre el personal administrativo y docente, y la «gestión del talento humano» se referirá a los procedimientos de contratación, desarrollo, evaluación y retención del personal educativo. La investigación se basará en datos primarios obtenidos directamente de los participantes a través de encuestas e entrevistas. También se utilizarán algunos datos secundarios, como informes institucionales y estadísticas oficiales, pero no se incluirán datos no publicados o informes confidenciales que no estén disponibles públicamente.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis general

HG. La gestión del talento humano incide de forma significativa en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

1.7.2. Hipótesis específicas

HE₁. La incorporación incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

HE₂. La organización incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Las recompensas inciden significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.



El desarrollo incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

La retención incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

1.8. Variables e indicadores

1.8.1. Conceptualización de variables

- **Variable 1: Gestión del talento humano**

Es una serie de pasos administrativos aplicados al desarrollo y preservación del esfuerzo humano, las experiencias, los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, salud y todos los atributos que posee el trabajador (Cerón et al., 2017).

- **Variable 2: Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son necesarias para los sistemas existentes y son el eje de las organizaciones, debido que a través de las relaciones que las organizaciones mantienen la estabilidad (Idowu & Mason, 2016).



1.8.2. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión del talento humano	Incorporación	Reclutamiento de personal
		Selección de personal
	Organización	Orientación laboral
		Modelo de trabajo
		Evaluación de desempeño
	Recompensas	Remuneración
		Programa de incentivos
		Prestaciones de servicios
	Desarrollo	Capacitación
		Desarrollo personal
		Desarrollo profesional
	Retención	Relación con los empleados
Reconocimientos		
Calidad de vida en el trabajo		
Relaciones interpersonales	Inclusión	Aceptación
		Integración
		Valoración
		Comunicación
	Participación	Influencia
		Responsabilidades
		Actividades
	Afecto	Respeto
		Estimación

Nota. Elaboración del investigador



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. A nivel internacional

Agudelo (2019) en su tesis "Relaciones interpersonales en la Institución Gran Colombia a través del desarrollo de la competencia comportamental del docente: Trabajo en Equipo". Bogotá – Colombia. Este estudio tuvo como finalidad de elaborar una propuesta que permita fortalecer las relaciones interpersonales. Los aspectos metodológicos utilizados fueron de tipo básica con un diseño no experimental, se contó con una muestra de 17 participantes a los cuales se les aplicó una encuesta. Los principales resultados indicaron según el 62% de los resultados demostraron que la falta de práctica del trabajo en equipo de dicha unidad educativa impide que el personal se pueda conocer y comunicar de forma asertiva, por lo que no se fortalecen las relaciones interpersonales entre los mismos, algo que perjudica el desempeño y el logro de metas institucionales. Finalmente, se pudo concluir que una propuesta que mejora las capacidades y gestión del personal de la unidad educativa permite mejorar sus relaciones interpersonales con lo cual permite el logro de los objetivos organizacionales.

Armijos (2021) desarrollo la tesis de maestría denominada "Estrategias de comunicación entre las unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la



Contraloría General del Estado; matriz Quito, para mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos". Dentro de la Coordinación Financiera Nacional de la Contraloría General del Estado de Quito, el estudio se centra en la importancia de la comunicación en términos de su impacto en las relaciones interpersonales. Desarrollar técnicas de comunicación que puedan afectar favorablemente las interacciones interpersonales y ayudar a alcanzar objetivos es el propósito principal. Estos métodos se pondrán entre las muchas unidades. Es posible analizar características y comportamientos desiguales gracias a la técnica de investigación cualitativa que se utilizó. Con el fin de proporcionar una explicación para el estado actual de la institución, la investigación es de naturaleza exploratoria. Las entrevistas semiestructuradas, que fueron verificadas por un grupo de expertos, fueron el instrumento de estudio que se utilizó. La Coordinación Financiera Nacional de los Departamentos de Tesorería, Presupuesto y Control de la Contraloría General del Estado proporcionó la muestra que se utilizó en base a sus hallazgos. En las secciones operativas y estratégicas de la empresa, la identificación de las diferentes formas de comunicación es el descubrimiento más importante.

Curiel (2022) desarrollo el trabajo investigativo de tesis de maestría denominado "Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los centros de desarrollo infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC" El objetivo de esta investigación es investigar el papel que juega la gestión del talento humano en el rendimiento de los trabajadores en los Centros de Desarrollo Infantil de Riohacha. Con el fin de construir fundamentos teóricos y antecedentes, recopila información sobre constructos que están relacionados con variables. Se utiliza una estrategia cuantitativa en el estudio,



que es aplicada, explicativa y transversal. Se incluyeron 529 individuos de diversos centros en la muestra, y 224 de esos individuos estaban empleados en las variables de investigación. Con un alfa de Cronbach del 0.96%, el cuestionario pudo proporcionar suficiente información, la cual fue validada por profesionales.

Calderón (2020) El mundo globalizado ha incrementado el interés en el liderazgo como la piedra angular de los lazos interpersonales entre los trabajadores. El objetivo de este estudio es determinar el impacto de los estilos de liderazgo en las interacciones interpersonales en Hersaga Cía. Ltda. El objetivo del estudio es provocar una contemplación y discusión académica sobre los estilos de liderazgo y su impacto en las relaciones interpersonales de los empleados. La muestra incluyó a 51 personas, y la investigación fue descriptiva y se llevó a cabo en el campo. Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo predominante es el liderazgo "Equilibrado o Medio-Camino". Se utilizaron cuestionarios de Likert como herramientas de recolección de datos, y se emplearon estadísticas descriptivas para el análisis de datos. La estrategia de liderazgo predominante fue considerada aceptable por los trabajadores. El informe recomienda que Hersaga Cía. Ltda. mejore la capacitación en liderazgo para aumentar la productividad y el bienestar.

Cevallos y Campos (2022) desarrollo el trabajo investigativo denominado "Gestión de talento humano y la repercusión del clima laboral de la dirección distrital Mies Manta, periodo 2020". El talento humano es un componente esencial para las organizaciones, y es fundamental para alcanzar los objetivos que estas se han propuesto. Para el período de 2020, la investigación indagará sobre la gestión del talento humano y el ambiente laboral de la Dirección



Ministerial de Inclusión Económica y Social (MIES Manta) en el área de recursos humanos. Utilizando un cuestionario compuesto por treinta y cinco ítems, la investigación es de naturaleza descriptiva y correlacional. Es necesario concluir a partir de los hallazgos que la gestión del talento humano permite cultivar habilidades dentro de un marco organizado de funciones y la gestión de procesos.

2.1.2. A nivel nacional

Reategui (2019) en su estudio "Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la productividad profesional del personal de tres Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 05, SJL – 2019". Lima – Perú. Comprender cómo la gestión del talento humano afecta a las dinámicas interpersonales fue el motor que impulsó esta tesis. Utilizando un diseño correlacional-causal no experimental, la metodología fue de carácter cuantitativo y descriptivo. La encuesta incluyó a 171 personas. La mayoría de los encuestados (38 %), citando métodos eficaces de contratación, formación, evaluación y remuneración de los empleados, consideraba que la gestión del talento humano era buena. Sin embargo, casi la mitad (42,1 %) afirmó que los miembros del personal no se llevaban bien entre sí debido a la falta de comunicación e interacción. Por último, pero no por ello menos importante, descubrimos que la gestión del talento humano afecta significativamente a las interacciones interpersonales de estas empresas ($p < 0,050$).

Justiniano y Soto (2019) en su investigación "Gestión del talento humano y las relaciones interpersonales de los empleados en la Gerencia Sub Regional de Acobamba, año 2018". Huancavelica – Perú. La gestión del talento humano y las relaciones interpersonales fueron los ejes centrales de esta tesis. Las



consideraciones metodológicas se implementaron a nivel descriptivo-correlacional utilizando una muestra de cuarenta personas. En cuanto a la estructura, la cultura y la colaboración de la organización, el 90 % de los trabajadores valoró positivamente la gestión del talento, y el 90 % de los empleados valoró positivamente las relaciones interpersonales, citando como motivos los contactos personales y profesionales positivos. Tras realizar la prueba de correlación, que arrojó un valor p de 0,000 y un coeficiente de 0,420, se determinó que la gestión del talento humano y las interacciones interpersonales están correlacionadas positivamente.

León (2018) en su tesis "Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en las instituciones educativa públicas de la red 5 de la Ugel 06, 2017". Lima – Perú. El objetivo de esta investigación era determinar la relación entre la gestión del talento humano y las relaciones interpersonales. En cuanto a la metodología, los elementos eran de naturaleza cuantitativa y el diseño era transversal, correlacional y no experimental. Se realizó una encuesta con una muestra de 116 personas. Los principales resultados revelaron que el 51,7 % de los resultados muestran que existe un grado aceptable de gestión del talento, y el 58,6 % de los encuestados consideraban que las relaciones interpersonales del personal que trabaja en estas instituciones son aceptables. La investigación concluyó con la aplicación de la prueba de correlación Rho de Spearman. Los resultados de esta prueba revelaron una significación de 0,000 y un coeficiente de 0,457, lo que demuestra que existe una fuerte relación entre la gestión del talento humano y las relaciones interpersonales en las instituciones.



Yarleque (2018) en su estudio “Gestión del talento humano y los valores interpersonales en docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 1161”- Lima – Perú. El objetivo de este estudio fue investigar la conexión que existe entre la gestión del talento humano y los sistemas de valores en las relaciones interpersonales. Con una muestra de 125 personas a las que se les entregó un cuestionario, la investigación se llevó a cabo utilizando una metodología cuantitativa básica con un diseño correlacional no experimental. Según los resultados principales, el 48 % de los encuestados consideró que la gestión del talento humano de la organización era competente, y el 52,8 % de los encuestados afirmó que existe un nivel de valores interpersonales y conexiones entre los trabajadores de esta institución educativa. Al final, la prueba de correlación reveló una significación de 0,000 y un coeficiente de 0,748, lo que indicaba que existe una conexión entre la gestión del talento humano y los valores interpersonales de los trabajadores de la empresa.

García (2022) desarrollo la tesis de maestría nombrada “Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la Ugel Huarmaca, Piura-2020”. En la Universidad de Huarmaca en Piura, en el año 2020, el propósito de la investigación fue indagar si existe o no una conexión entre la gestión del talento humano y las relaciones interpersonales. Se utilizó un cuestionario compuesto por 31 ítems relevantes para ambas variables, y se invitó a participar a 41 personas que trabajan en diversos departamentos. Con un nivel de significancia de 0.857, los hallazgos indicaron que existe una buena relación entre la gestión del talento y las interacciones interpersonales. Después de realizar la investigación, los investigadores llegaron a la conclusión de que existe una conexión entre la gestión del talento humano y las interacciones interpersonales.



2.1.3. A nivel local

Oncebay (2022) La presente tesis se propone establecer la correlación entre la calidad del servicio prestado a los usuarios y la gestión de los recursos humanos en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL Huamanga, Ayacucho 2021. Implementando un enfoque transversal, no experimental, correlacional y cuantitativo. Utilizando el alfa de Cronbach, las técnicas empleadas fueron entrevistas y cuestionarios, cada uno de los cuales constaba de veinte preguntas. Estos cuestionarios y entrevistas fueron examinados por expertos y personas fiables. La población estaba formada por 500 personas que utilizaban la Unidad de Gestión Educativa Local, y se seleccionó una muestra de 218 personas mediante un procedimiento de selección aleatoria directa. Se obtuvo un valor p de 0,048, inferior a 0,05, y un coeficiente de correlación de 0,134 utilizando la estadística Rho de Spearman para la comprobación de hipótesis. Este resultado se vio corroborado por el hecho de que los datos son no paramétricos. Se ha constatado que la gestión del talento humano tiene una correlación directa con la calidad del servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Huamanga, Ayacucho, en el año 2021. Se llegó a esta conclusión tras realizar una investigación. Se afirma que la mayoría de los participantes tienen un nivel constante de gestión del talento humano, lo que está relacionado con un nivel constante de calidad del servicio prestado a los usuarios en la gestión educativa. Esto concuerda con su cargo como entidad estatal en la gestión educativa local.

Godoy (2024) El objetivo de la investigación es diseñar un plan de acción para mejorar la gestión del talento humano en los directivos de una Institución Educativa Básica Privada de Ayacucho. El estudio se basa en el paradigma



interpretativo socio crítico, emplea un método cualitativo, utiliza la investigación educativa aplicada y sigue un diseño no experimental. La muestra de conveniencia está conformada por tres directores, siete coordinadores de área y ocho instructores. Se emplearon diversas técnicas e instrumentos empíricos, tales como entrevistas con directores y profesores, entrevistas con coordinadores del sector y el juicio de expertos, para evaluar la efectividad del producto innovador derivado de la investigación. Los resultados del diagnóstico permitieron identificar paralelismos y diferencias a través de la triangulación de datos, lo que permitió determinar las categorías emergentes generales y las causas subyacentes del objeto de estudio, que se analizaron meticulosamente. La conclusión principal es la formulación del plan de acción, fundamentado en conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos desde puntos de vista multidisciplinarios, dirigido a ayudar a los administradores de la institución educativa en el avance de la gestión del talento humano.

Rojas (2022) El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el desempeño laboral de 109 trabajadores del Centro de Salud San Juan Bautista y la gestión de recursos humanos. Se realizó un estudio transversal, correlacional, prospectivo, cuantitativo y no experimental. Según los resultados, se descubrió que el 26,6 % de los trabajadores creía que la gestión de los recursos humanos y el rendimiento laboral eran algo rutinario. Además, el 16,5 % de los trabajadores expresó su desacuerdo con la relación entre las políticas gubernamentales y la planificación estratégica de los recursos humanos y el rendimiento laboral. El 22 % de los trabajadores afirmó que la gestión de los recursos humanos y el rendimiento laboral estaban relacionados, y el 22 % de los trabajadores señaló que existía una relación coherente entre ambos. Tras la



investigación, se determinó que existe una conexión considerable entre el rendimiento laboral y la gestión de los recursos humanos.

Machaca y Rodrigo (2024) El propósito de la investigación fue determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño del personal del Centro de Salud San Juan Bautista de Ayacucho. La investigación utilizó un diseño no experimental, descriptivo y transversal, sirviendo de muestra el personal del centro. Además de un cuestionario estructurado y un formato alternativo de evaluación del desempeño, para la recolección de datos se aplicó un cuestionario autoinformado y la observación. Los resultados mostraron que el 70% del personal declaró una gestión regular del talento, mientras que el 68% demostró un rendimiento deficiente. El desempeño del personal en las dimensiones de formación, desarrollo y mantenimiento fue deficiente, con un desempeño fuerte en incorporación y deficiente en incentivos. La investigación concluyó que la gestión del talento humano no tiene un impacto significativo en el rendimiento del personal del centro.

Samame (2022) El objetivo del estudio fue determinar la correlación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño de los empleados en un municipio de Ayacucho en 2022. La investigación fue de tipo aplicada, no experimental, transversal, descriptiva-explicativa y utilizó un enfoque deductivo e hipotético. La población y muestra estuvo constituida por 40 trabajadores de la institución pública. El método utilizado para la recogida de datos fue la entrevista, y el instrumento, el cuestionario. Los resultados demostraron que la segunda variable, desempeño laboral, es afectada sustancialmente por la gestión de recursos humanos dentro de una municipalidad de Ayacucho. Esta afirmación se basa en un valor p de 0,012, que está por debajo del margen de error del 5%.



Además, el coeficiente de correlación fue positivo e inferior a 0,39, lo que permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa. Así pues, puede afirmarse que las variables están positiva y fuertemente correlacionadas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión del talento humano

Las organizaciones de categoría mundial son conscientes de la importancia de sus recursos humanos para garantizar su ventaja competitiva en la economía global actual. Dado el creciente uso de la tecnología y la automatización, atraer, retener y desarrollar empleados altamente cualificados y trabajadores del conocimiento será aún más crucial. A medida que la raíz de la creación de riqueza organizativa se desplaza de la gestión de activos físicos y financieros a la gestión del capital humano e intelectual, comienza a producirse un cambio de paradigma en la teoría económica. Dicho cambio insta a las organizaciones a reconocer a sus empleados como activos con derecho a su propio valor, en contraposición a meros factores de producción. Para responder a estos cambios, las organizaciones de todo el mundo han adoptado nuevas estrategias y prácticas de gestión del talento humano (Hongal et al., 2020).

Las estrategias y prácticas de gestión del talento humano se basan en paradigmas de gestión orientados al mercado que pueden clasificarse en sistemas o modalidades, en general, alineados con las necesidades competitivas o con las prioridades de la organización. Una estrategia de gestión del talento humano basada en las necesidades competitivas se caracterizaría por ser un enfoque «ejecutivo», centrado en atraer y retener a los talentos humanos necesarios para garantizar la competencia del empleado, ya sea en la unidad estratégica de negocio o a nivel corporativo. Los esfuerzos para obtener y



mantener ventajas competitivas requerirían el uso de políticas y prácticas de gestión del talento humano que diferirían en contenido y naturaleza según la filial nacional concreta que operase en los distintos entornos empresariales. La asociación con redes industriales y el empleo de trabajadores cualificados con contratos permanentes en lugar de temporales, por ejemplo, ofrecería oportunidades de desarrollo, participación en trabajos relacionados con proyectos en diversos lugares geográficos y formación en el desarrollo de productos que mejorarían y crearían las capacidades únicas de la filial (Hongal et al., 2020).

Alternativamente, una estrategia de gestión del talento humano que haga hincapié en las prioridades e intereses de la organización podría caracterizarse como un enfoque de subordinación o cumplimiento, centrado en seguir la norma y los intereses de la sociedad en el ámbito de la gestión del talento humano. Este tipo de enfoque implica un énfasis en las prácticas de gestión del talento humano, como el desarrollo de relaciones a largo plazo con los empleados, proporcionándoles seguridad social, seguridad en el empleo y oportunidades de formación, desarrollo y promoción profesional. Las organizaciones que expresan tal compromiso con los empleados suelen referirse a ellos como empleados «integrales» con derecho a participar plenamente en las decisiones de la empresa y a una fuerte representación en la estructura de gobierno de esta (Hongal et al., 2020).

Su importancia

La gestión del talento humano es un tema relativamente reciente que ha ganado popularidad en las organizaciones, además de un mercado de proveedores profesionales de soluciones de gestión del talento humano a escala



nacional e internacional. Como consecuencia del creciente interés por este tema, merece la pena reflexionar sobre el concepto de gestión del talento y sus implicaciones para las empresas, especialmente nacionales y multinacionales, que buscan profesionales con talento a escala mundial. Preliminarmente se observa que el talento humano es visto como una especie de recurso empresarial diferenciador con claras ventajas competitivas en el mercado de los servicios de inteligencia profesional (Kaliannan et al., 2023).

Existen muchas opiniones y definiciones sobre la esencia de la gestión del talento humano. Algunos se refieren a este fenómeno únicamente en términos de reclutamiento y selección. Otros piensan que es más amplio y se refieren también al desarrollo y la retención. Las discrepancias a la hora de enfocar la gestión del talento se derivan de puntos de partida y supuestos fundamentales que no se reconocen ni mencionan comúnmente. Si la gestión del talento debe considerarse un marco conceptual o paradigma, entonces hay tres supuestos fundamentales básicos que deben tratarse como sus puntos de partida: el estado de la ciencia y la práctica, el entorno económico y social más amplio, y los retos para la gestión de los recursos humanos en particular (Kaliannan et al., 2023).

La gestión del talento humano requiere la aplicación de previsiones científicas sobre el estado de la sociedad y las organizaciones en el futuro, con cambios cualitativos básicos no sólo en el contenido y la estructura del trabajo profesional y directivo en las organizaciones, sino también en el rendimiento financiero, de recursos, tecnológico y de mercado y en la posición competitiva de las organizaciones. La implicación es que la mano de obra de las organizaciones también cambiará radicalmente. Esto significa que



especialmente la gestión de los recursos humanos tiene una importancia crítica y primordial para el rendimiento, el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones, así como para el desarrollo de la sociedad en su conjunto. Existe un llamamiento a un profundo cambio científico del paradigma industrial y burocrático actualmente dominante de la ciencia y las políticas de gestión, y a un cambio de paradigma hacia un marco conceptual postindustrial y postburocrático (Kaliannan et al., 2023).

Hoy en día, la sociedad es logro y producto de la ciencia y la investigación, con la ambición de ampliar la aplicación del conocimiento científico a la gestión de asuntos y servicios sociales. Las implicaciones para las instituciones y organizaciones sociales, desde el sector público y las instituciones sin ánimo de lucro hasta los servicios educativos, sanitarios y tecnológicos, son tan importantes para la sociedad como para aquellas instituciones y organizaciones que buscan nuevos conceptos de gestión. La gestión del talento humano requiere un marco conceptual claramente definido y reconocido en el que exista una solución científica a los dilemas y paradojas ampliamente vistos y expresados de la evolución de los individuos en la sociedad y las organizaciones modernas, y a las expectativas ampliamente vistas y expresadas de los constituyentes de la sociedad hacia el desempeño de procesos y fenómenos sociales en funcionamiento (Kaliannan et al., 2023).

Concepto y definición

Hasta hace pocos años, la Gestión de Talento Humano era entendida como un conjunto de políticas, acciones y procedimientos que intentan regular las prácticas y normas relacionadas con las personas en una organización. En vista de la evolución y transformación de los contextos global, regional y local,



es necesario reformular las bases sobre las que se asienta hoy esta disciplina. Se propone que la noción de Gestión del Talento Humano ocupe el lugar de la de Gestión de Recursos Humanos (Stahl et al., 2020).

La Gestión del Talento Humano restituye el matiz de lo humano y reconoce un ser que se encarna como límite biológico, social, comportamental, histórico, criminal, ecológico, político, cultural, comunicativo, creativo, lingüístico, razonador, extático, emotivo, afirmativo, fictivo y adaptativo. A partir de esto, se puede definir como un proceso de detección, promoción y desarrollo de las condiciones óptimas de los individuos para desempeñarse en continuo cambio e imprevisibilidad, en la búsqueda de objetivos significativos. Tales características indicarían la irrepitibilidad de cada ser humano como potencial contribuyente a formas diferentes y únicas de percibir y actuar, y con necesidades, expectativas e intereses específicos. A través de esta noción, los individuos entran en la escena organizativa como talento, más que como recurso o activo (Stahl et al., 2020).

Como talento, los individuos entran en las organizaciones como interesados y dispuestos a colaborar en la consecución de unos objetivos que son, por definición, comunidad, significado y deseos y expectativas colectivas ingobernables. Su individualidad conforma un horizonte de infinitas posibilidades. Por otro lado, se encarna a sí misma como un límite que se circunscribe a un marco espacial, temporal, contextual e histórico, con percepciones y restricciones específicas de tales posibilidades (Stahl et al., 2020).

Como potenciales colaboradores de las organizaciones, los individuos perciben determinadas posibilidades de organización y desean actuar a su vez,



ya sea por atracción o por trabajar en diversas situaciones de incomodidad. En ambos casos, gozan de necesidades y carencias, así como de percepciones de condiciones límite que conducen a ciertas expectativas respecto a las posibilidades que pueden aportar las organizaciones. Además, articulan ciertas disputas, razones y sentidos que los inducen a estar de acuerdo con algunas organizaciones y desafectarse de otras. Es a través de la influencia preformativa de estas comunicaciones en disputa que los individuos se convierten en talento frente a las organizaciones. Al anticipar la comprensión de los objetivos de la comunidad y la negociación sobre las condiciones límite de su satisfacción, cada agente habla en un sentido propio y, por tanto, se abre a una relación (Stahl et al., 2020).

Evolución de la gestión del talento humano

Un recorrido histórico por la organización del trabajo muestra una evolución de las prácticas que van desde el análisis y la descripción de los puestos de trabajo hasta la gestión por competencias, organizando y unificando las distintas aportaciones a la gestión de las personas en las organizaciones. La comprensión de cada una de estas etapas ayuda a trazar el surgimiento del concepto y plantea importantes cuestiones sobre su alcance e implicaciones (Armstrong y Taylor, 2023).

Análisis y descripción de puestos de trabajo: Las primeras prácticas sistemáticas de gestión de los recursos humanos en las organizaciones fueron el análisis de los puestos de trabajo y la posterior descripción de los mismos. El análisis de puestos de trabajo es un método sistemático de recopilación de datos para comprender los procesos y los requisitos de las funciones de los puestos de trabajo, que surgió de los estudios de los entornos de trabajo industriales a



finales del siglo XIX y principios del XX. Las consecuencias de la introducción de la maquinaria como sustituto de la mano de obra plantearon interrogantes sobre cómo hacerla funcionar conjuntamente (Armstrong y Taylor, 2023).

En 1919 se propuso un método sistemático de descripción de puestos de trabajo. Este método tenía como objetivo definir los términos, identificar los principales deberes y responsabilidades, determinar los requisitos y redactar una descripción del puesto. La mayoría de las organizaciones públicas adoptaron las descripciones de puestos en la década de 1930, y en 1939 se redefinió como una declaración organizada de deberes y responsabilidades específicos, junto con las cualificaciones requeridas (Armstrong y Taylor, 2023).

La descripción de puestos fue una respuesta popular a las transformaciones sociales de las sociedades industrializadas posteriores a la Primera Guerra Mundial. Por parte de los trabajadores, respondía a la necesidad de acceder a la información organizativa para fundamentar sus elecciones, prepararse para la selección y, en caso de ascenso, comprometerse con las implicaciones de un cambio de puesto en términos de funciones. Por parte de las organizaciones, respondía a la necesidad de regular estas elecciones y establecer formalmente los derechos y deberes de ambas partes (Armstrong y Taylor, 2023).

Gestión por competencias: La descripción de puestos de trabajo se utilizaba desde finales de los años 40 para puestos directivos y profesionales; sin embargo, los cambios en el entorno laboral industrial iniciaron un proceso para su sustitución. La literatura sobre sistemas socio técnicos acentuó la necesidad de centrarse en el trabajo, haciendo hincapié en que la división de los puestos de trabajo en tareas, las especificaciones de las tareas y la asignación



de los puestos deberían realizarse teniendo en cuenta el trabajo en su conjunto, los entornos sociales de las tareas y su interdependencia (Armstrong y Taylor, 2023).

La fuerte dependencia de las máquinas y el debilitamiento de las duras interfaces de control del trabajo dieron lugar a la necesidad de evaluar la adecuación entre las personas y el trabajo en términos más amplios que la especificación de las tareas del puesto. La evaluación de este ajuste debía tener en cuenta la autonomía que tenían los trabajadores para decidir cómo organizar el trabajo, el énfasis en el trabajo en equipo y el control entre iguales, y el reflejo del crecimiento de los trabajadores y su adaptabilidad al cambio (Armstrong y Taylor, 2023).

Los recursos y el talento humanos

La transición de la gestión de personal a la gestión de recursos humanos (RRHH) y el posterior cambio hacia la gestión del talento humano es un cambio fundamental en la gestión de la mano de obra principal. Esta transformación se refleja en un cambio análogo en las responsabilidades de RR.HH., en el que la llegada de una mano de obra auto dirigida, competente y comprometida exige que los profesionales de RR.HH. se conviertan en socios estratégicos en todos los niveles de la organización. Dentro de este nuevo papel en evolución, existe un interés creciente en los procesos mediante los cuales los profesionales de RRHH ejercen influencia en la comprensión e interpretación de la fuerza laboral por parte de la alta dirección. Este artículo investiga el papel de RRHH en la gestión del talento humano a través de un estudio en profundidad de dos profesionales de RRHH que trabajan en el mismo departamento de RRHH de un hospital australiano (Hongal et al., 2020).



Se analiza la preocupación generalizada por la gestión del talento como respuesta a los cambios en la plantilla. También se analiza el concepto teórico de la aparición de la gestión del talento a partir del desarrollo del capital humano y la individualidad, así como los cambios recientes en la sociedad y la mano de obra. Se analiza cómo estos indicadores sociales de la gestión del talento explican la intención de las organizaciones de ocuparse de la gestión de la mano de obra y cómo se percibe que la responsabilidad de esta gestión recae principalmente en RRHH. Se considera la responsabilidad de RR.HH. en la gestión del talento y, por tanto, en la gestión de la mano de obra, reconociendo la aparición de un interés en el potencial de los profesionales de RR.HH. para influir en la construcción de la comprensión de la gestión del talento y sus responsabilidades concomitantes. Se documentan las interpretaciones de los profesionales de RR.HH. sobre la gestión del talento como una interpretación de las interpretaciones experienciales de la mano de obra. Este examen capta los complejos y sutiles procesos por los que RR.HH. se preocupa de la gestión del talento como una influencia en la comprensión organizativa de la mano de obra y considera las elecciones, rutinas y estrategias implicadas. Por último, se analizan las consecuencias de esta interpretación del papel de la gestión del talento para la interpretación de la gestión del talento dentro de la organización y, por tanto, las consecuencias para la responsabilidad de RR.HH. en la gestión de la mano de obra (Hongal et al., 2020).

Planificación estratégica

En el contexto del plan estratégico general de una organización, el proceso de planificación estratégica para la gestión de los recursos humanos sigue los mismos pasos que el proceso de planificación estratégica para otros



componentes. En particular, hay cinco etapas en el proceso de planificación estratégica para la gestión del talento humano: Se deben seguir los siguientes pasos: (1) desarrollar un borrador del plan estratégico para la gestión del talento humano; (2) desarrollar un plan estratégico definitivo para la gestión del talento humano; (3) poner en práctica un plan estratégico para la gestión del talento humano; (4) realizar revisiones periódicas del plan estratégico para la gestión del talento humano; y (5) revisar el plan estratégico para la gestión del talento humano. Existen tres tipos de estrategias de talento humano: estrategia general de talento humano, estrategia especializada de talento humano y estrategia de apoyo al talento humano. Estas categorías se dividen en estrategias de talento humano con el fin de proporcionar claridad y facilitar la gestión (Kaliannan, et al., 2023).

La estrategia general de talento humano se refiere a las estrategias de talento humano que siguen la tendencia de la estrategia corporativa general. A su vez, una estrategia corporativa determina la elección de una estrategia general de talento humano de la empresa: una estrategia de diversificación sigue una estrategia general de talento humano enfocada; una estrategia de desarrollo de mercado sigue una estrategia general de talento humano; una estrategia de desarrollo de producto sigue una estrategia general de talento humano; y una estrategia de penetración de mercado sigue una estrategia general de talento humano. La estrategia de talento humano enfocada se refiere a las estrategias de talento humano que siguen o se ajustan al enfoque de la estrategia funcional. La estrategia funcional de enfoque de una empresa determina la elección de una estrategia de talento humano enfocada: una estrategia de liderazgo en costos sigue una estrategia de talento humano enfocada en el bajo costo; una estrategia



de diferenciación sigue una estrategia de talento humano enfocada en el precio premium; una estrategia de segmento de mercado sigue una estrategia de talento humano enfocada en el cliente; y una estrategia de nicho sigue una estrategia de talento humano enfocada en el nicho. La estrategia de talento humano de apoyo se refiere a las estrategias de talento humano que apoyan la implementación de la estrategia de talento humano general o enfocada (Kaliannan, et al., 2023).

La estrategia de apoyo al talento humano puede dividirse en tres categorías distintas: la estrategia de desarrollo del talento humano, la estrategia de retención del talento humano y la estrategia de sustitución del talento humano. En el contexto de las estrategias de talento humano, el término «estrategia de desarrollo del talento humano» se refiere a los métodos que cultivan el talento humano mediante el uso de la formación interna. Las estrategias para retener el talento humano se denominan estrategias de retención del talento humano. Estas estrategias tienen como objetivo retener el talento humano mediante la promoción interna o el enriquecimiento del puesto de trabajo. Un plan de sustitución del talento humano es una estrategia que sustituye el talento humano mediante la contratación de fuentes externas o el robo de talento de otras empresas que compiten directamente con el empleado en cuestión. La gestión estratégica de los recursos humanos requiere la alineación de todas las estrategias de talento humano con la estrategia general de la empresa. Esto se debe a que es esencial que las empresas se ajusten perfectamente a su estrategia corporativa para lograr una ventaja competitiva. (Kaliannan, et al., 2023).



Procesos de Reclutamiento y Selección

La contratación engloba un proceso exhaustivo que abarca varias etapas, desde la identificación de los requisitos del puesto hasta las posibles fuentes de contratación. Este amplio término engloba muchas funciones y actividades diseñadas para atraer, solicitar y proporcionar el grupo de candidatos deseado para las vacantes de la organización. Un reclutamiento no planificado puede crear problemas considerables; por lo tanto, antes de lanzar un programa de reclutamiento, la organización debe considerar la descripción del puesto, el análisis del puesto, la clasificación del puesto, el presupuesto de reclutamiento y otras facetas relacionadas. Además, planificar de antemano un planteamiento de contratación aumenta las posibilidades de que se ejecute eficazmente (Pessach et al., 2020).

Hoy en día prevalecen en las empresas varias fuentes de reclutamiento, incluidas las fuentes internas, las fuentes externas, las bolsas de empleo, el reclutamiento en campus, el reclutamiento multipunto, el reclutamiento electrónico, los solicitantes ocasionales, los anuncios, los cazatalentos y los contratistas y sindicatos. Cuando se recibe la solicitud de contratación, el responsable de recursos humanos suele estudiar la solicitud, así como las vacantes que deben cubrirse y sus respectivos costes. A continuación, se elabora un calendario para racionalizar la contratación con el fin de garantizar que el número de contrataciones se ajusta al presupuesto de contratación (Pessach et al., 2020).

Se utilizan varios métodos para garantizar la contratación de personal de calidad. Dichos métodos incluyen pruebas psicológicas, de inteligencia, aptitud e interés, comprobaciones exhaustivas de los antecedentes profesionales,



educativos y familiares del solicitante, así como evaluaciones de gestión para valorar el comportamiento humano y las capacidades de gestión en términos de dinámica de grupo, liderazgo, creatividad, capacidad de toma de decisiones y rendimiento bajo presión. En respuesta a la creciente necesidad de contratar personal ejecutivo, las empresas de consultoría de gestión ofrecen una gama de servicios que van desde la evaluación de la gestión y las auditorías de gestión hasta la búsqueda y sustitución de ejecutivos (Pessach et al., 2020).

El término "gestión del talento humano" hace referencia a una serie de medidas administrativas que se aplican al desarrollo y la conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades, las capacidades, la salud y todos los demás atributos que poseen los trabajadores como miembros de la organización con el fin de beneficiar a la propia empresa y a la nación en general. Para que la organización gestione eficazmente sus recursos humanos, debe gestionar eficazmente a sus empleados mediante el empleo de estrategias eficaces de relaciones humanas. Esto permitirá a la organización fomentar un entorno de trabajo adecuado, así como el bienestar social y laboral de sus empleados, que deben sentirse contentos y satisfechos mientras trabajan para la entidad (Cerón et al., 2017).

El término "gestión del talento humano" hace referencia a un amplio conjunto de iniciativas destinadas a gestionar un grupo de empleados y proporcionar trayectorias profesionales a las personas con más talento dentro de la organización. Esto puede incluir la planificación de la carrera profesional, la creación de canales y programas de crecimiento, y una serie de métodos que se ejecutan con el fin de conseguir personas con un alto potencial y/o un alto rendimiento, de acuerdo con las necesidades de la empresa. Las fases que se



incluyen en la gestión del talento humano son las siguientes: planificación del talento, adquisición del talento, desarrollo del talento, despliegue del talento, retención del talento y evaluación del talento. La cultura de una organización, así como su objetivo, visión y valores, son factores que deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar un plan de gestión del talento humano (Pandita y Ray, 2018).

El término "gestión del talento humano" hace referencia al conjunto de políticas y procedimientos esenciales para la administración de las tareas administrativas relacionadas con los recursos humanos. Estas tareas incluyen la contratación, selección, formación, remuneración y evaluación del rendimiento de las personas que trabajan para una empresa. Las decisiones que se toman en relación con las relaciones laborales son las que repercuten en la eficacia y la productividad tanto de los trabajadores como de las organizaciones empresariales. Se trata del conjunto lógico y global de políticas, acciones y procesos destinados a mejorar la productividad y la eficiencia de los empleados, en el contexto de las posibilidades que ofrece el uso de los recursos materiales y técnicos para alcanzar los objetivos de la empresa y las ambiciones de los empleados (Vallejo, 2016).

En el proceso de reclutar, seleccionar, formar, recompensar, auditar y desarrollar las habilidades o capacidades de las personas esenciales para la integración de grupos de trabajo competitivos, la gestión del talento humano es una herramienta que da movimiento y actividad a toda la empresa. Esto se debe a que es el proceso de reclutar, seleccionar, formar y recompensar al personal. La gestión del talento humano es responsabilidad de la organización, que se encarga de proporcionar a sus trabajadores oportunidades de crecimiento,



desarrollo y motivación, al tiempo que trabaja para mantenerlos en la empresa. Todo ello les hará sentir que forman parte de la empresa y de los objetivos de la organización, lo que les animará a dar lo mejor de sí mismos y a aprovechar todo su potencial para alcanzar las metas y los objetivos establecidos por la empresa (Ugarte et al., 2015).

Teoría de gestión del talento humano

La teoría propuesta por Lewis y Heckman (2006) manifestaron que la definición de gestión del talento identificó tres perspectivas sobre la gestión del talento. La primera perspectiva incluye las prácticas del departamento de recursos humanos tales como contratación, desarrollo, gestión de sucesión y gestión de carrera. El segundo enfoque define la gestión del talento por los grupos de talentos. Estos enfoques aseguran satisfacer las necesidades de los empleados y gestionar los procesos de desarrollo de los empleados a través de los puestos. Una tercera perspectiva sobre la gestión del talento se centra en el talento para puestos específicos dentro de la organización, esta perspectiva se discute mediante dos enfoques generales sobre el concepto de talento (Tetik, 2016).

El primer enfoque define los talentos que son de alto desempeño y talentos de alto potencial y estas personas se consideran recursos no elaborados. Por lo tanto, se sugiere administrar esos recursos en función de sus niveles de desempeño. En este enfoque, es importante encontrar, contratar y recompensar a los intérpretes altamente competentes. La gestión del talento puede evaluarse como una cultura o mentalidad organizacional en la que se valora adecuadamente a las personas y es una fuente de ventaja competitiva de la organización y una oportunidad para valorar el rol de los profesionales de



recursos humanos dentro de un proceso de planificación estratégica de la organización (Tetik, 2016).

Importancia de la gestión del talento humano

Según Alles, para impulsar la productividad y el rendimiento de los empleados, es esencial que todos los gerentes sean considerados profesionales importantes en el ámbito de la gestión de personal. La construcción de las organizaciones es de suma importancia, y todo ello puede lograrse mediante la administración y gestión eficaz del potencial humano. Las ganancias o beneficios obtenidos por la entidad serán el resultado de una administración eficaz por parte del gerente o administrador, sin descuidar la participación talentosa, inteligente e importante de los trabajadores de la organización, lo que también ayuda a la institución a alcanzar sus objetivos. Esto permitirá a la entidad alcanzar sus metas (Cerón et al., 2017).

Dimensiones de la gestión del talento humano

La evaluación de la gestión del talento humano se divide en ciertos componentes o aspectos que la componen como lo son la incorporación, organización, recompensas, desarrollo y retención del personal competente que necesita una organización, para de tal forma lograr los objetivos y metas organizacionales (Vallejo, 2016).

Incorporación

Este proceso de incorporación es la capacidad de la empresa para el ingreso de nuevos empleados o candidatos en la organización, los cuales tienen características o competencias personales, por lo que es necesario implementar estrategias al momento de reclutar y seleccionar postulantes, con la intención de que los nuevos empleados puedan aportar, por ello, la incorporación de personal



es suministrar personal a la entidad, es decir esta etapa es la responsable de reclutar y seleccionar a las personas (Vallejo, 2016).

La fabricación de nuevas empresas, comúnmente conocida como incorporación, es un proceso que requiere que los empresarios cumplan numerosas formalidades legales. En relación con el modelo de negocio, el alcance, el propósito y la idea, la viabilidad de crear una empresa es una de las decisiones más cruciales. Aunque no requiere una inversión sustancial, es esencial aportar y ejecutar ideas en el momento oportuno. Teniendo en cuenta el tamaño del mercado, el nicho de la industria, los aspectos financieros, la estabilidad política y las políticas gubernamentales, la tendencia actual es el crecimiento del espíritu empresarial. Como forma fácil y segura de generar empleo, da trabajo a personas con ingresos estables y activos, ayudando y proporcionando un nivel de vida a otros hogares como consumidores. El creciente espíritu empresarial da lugar a la aparición de varias empresas de nueva creación de diferentes maneras. Un emprendedor tiene tres opciones: encabezar la incorporación de una sociedad, crear una empresa como sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada, o proponer una idea a una empresa ya existente. Cada método evalúa el potencial de la persona, su red de contactos y su respaldo financiero (Opute, 2020).

El crecimiento de la empresa después de su incorporación depende sobre todo de tres aspectos de la entidad recién fundada: marketing, oferta de productos o servicios y solidez del equipo fundador. La incorporación de una sociedad da forma a la estructura jurídica de la nueva empresa. Las empresas tienen una responsabilidad limitada en cuanto a obligaciones, deudas y cuotas. Por lo tanto, la persona y los activos de los empresarios o fundadores están



seguros y protegidos de cualquier riesgo. La quiebra de una empresa no afecta a la situación personal de los fundadores, pero puede suponer su descalificación para futuros proyectos de incorporación. Esta responsabilidad restringida atrae a las agencias de financiación y a los aceleradores para que inviertan en empresas de nueva creación, ya que las posibilidades de recuperación son altas. Mientras que las sociedades unipersonales y las sociedades colectivas imponen responsabilidades ilimitadas, los impuestos sobre las empresas y el patrimonio privado se consideran uno y el mismo, de acuerdo con las tablas del impuesto sobre la renta (Opute, 2020).

La priorización del crecimiento depende del seguimiento y la supervisión de los fundadores, la naturaleza competitiva del sector y la necesidad inmediata de la empresa. Priorizando las ventas y los beneficios tras la incorporación, una empresa de fabricación de monopatines intentó aumentar sus ventas a 500.000 dólares en los primeros 5 años, con el objetivo de obtener un préstamo bancario. Aunque fracasó con una facturación de 2 millones de dólares en el segundo año, ya que el proyecto se calculó mal sin tener una idea de la demanda, estos casos intrigan mucho a las agencias hacia un crecimiento condicional después de la financiación. Con presencia en un gran mercado y un número considerable de competidores en el sector de la panadería al por menor, se propuso un modelo de negocio para abrir tiendas en barrios de proximidad exclusivamente especificados con una estimación inicial de ventas por valor de 500.000 \$/año. Los escenarios de estimación previa eran desfavorables para la competencia e inmediatamente inviables para la empresa, ya que provocaban su rechazo (Opute, 2020).



La complejidad de la competencia en el mercado hace necesaria la aparición de diferentes formas organizativas para las empresas en función de su tamaño, ambición de crecimiento, inversión y propiedad. Estas formas organizativas, denominadas entidades empresariales, suelen determinar la estructura jurídica de una empresa, la forma de propiedad, la gestión, la responsabilidad, la fiscalidad, la capacidad de reunir capital y la gobernanza. La incorporación de empresas se refiere esencialmente al proceso de establecer una sociedad anónima, que es un tipo común de entidad jurídica para las empresas más grandes. Examinar la incorporación de una empresa implica comprender su definición, propósito y tipos de entidades empresariales disponibles (Zhang y Morley, 2022).

La incorporación de empresas se refiere generalmente al proceso de establecer una sociedad anónima, que denota una entidad jurídica para empresas más grandes. La incorporación de empresas formaliza el estatus de una empresa como sociedad. La incorporación de una empresa la separa de sus propietarios, formando así una entidad jurídica distinta de los propietarios. Como entidad jurídica, la corporación puede celebrar contratos, demandar y ser demandada en su nombre, y difundir sus acciones para reunir capital. Normalmente, una empresa se identifica como sociedad anónima principalmente mediante la adquisición de una escritura de incorporación específica del gobierno, la designación de una oficina determinada como domicilio social, el compromiso de celebrar determinadas reuniones a intervalos especificados, la preparación de actas corporativas y la opción de emitir acciones. Los artículos de incorporación, documentos de apoyo, a menudo se preparan con la ayuda de un abogado. Después de presentar los artículos y los estatutos que aprueban la



incorporación de la empresa, las partes constituyentes también deben celebrar una reunión organizativa para nombrar a los directores iniciales y tomar decisiones sobre la emisión de acciones, la creación de una cuenta bancaria, el nombramiento de directivos y la presentación de enmiendas y otros documentos ante la agencia estatal correspondiente y la Agencia Tributaria (Zhang y Morley, 2022).

La incorporación de una empresa no sólo significa la creación de la sociedad, sino que también implica ciertas consecuencias características. La incorporación de una sociedad anónima crea una entidad jurídica separada, una persona jurídica distinta en derecho y, por tanto, capas de protección en torno a sus propietarios (accionistas) por sus deudas y responsabilidades. Esta responsabilidad limitada para los acreedores corporativos sitúa ciertas obligaciones y redistribución en el contexto de la responsabilidad extracontractual. La incorporación de una sociedad anónima también hace que la propiedad o las acciones de una sociedad sean fácilmente transferibles, y las acciones con derecho a voto en virtud de una exención de la ley de valores suelen estar disponibles para la venta pública. Existen diferentes tipos de entidades empresariales en función de la organización y estructura de la empresa. Las entidades empresariales más comunes van desde las empresas unipersonales, las sociedades anónimas, las sociedades colectivas, las sociedades de responsabilidad limitada (SRL), hasta otras intermedias que combinan diferentes aspectos de responsabilidad, fiscalidad y gobernanza, etc. Cabe señalar que existen muchas más variantes de entidades empresariales que las más conocidas, como las sociedades unipersonales y las sociedades anónimas. Cada entidad empresarial tiene sus pros y sus contras en cuanto a



responsabilidad, fiscalidad, longevidad y flexibilidad, etc. La pregunta más importante que se plantea es por qué las entidades empresariales legales son importantes para el crecimiento empresarial (Zhang y Morley, 2022).

La incorporación de una empresa es el proceso legal mediante el cual se constituye una empresa y se convierte en una entidad jurídica independiente de sus propietarios o accionistas. La nueva entidad, o empresa constituida, es reconocida por la ley y puede celebrar contratos, demandar y ser demandada, poseer activos y realizar negocios en su propio nombre. El proceso de incorporación implica varios pasos clave y varía en función de la jurisdicción en la que se constituya la empresa (Allen et al., 2021).

El propósito de la incorporación es proporcionar a una empresa ciertas protecciones y ventajas legales. Una de las principales ventajas de la incorporación es la responsabilidad limitada, lo que significa que los bienes personales de los propietarios o accionistas están protegidos de las deudas y responsabilidades de la empresa. Esto es especialmente importante para las pequeñas empresas, ya que ayuda a salvaguardar las finanzas personales de los propietarios en caso de fracaso de la empresa o de acción legal (Allen et al., 2021).

Además de la responsabilidad limitada, la incorporación de una sociedad puede dotar a la empresa de mayor credibilidad y legitimidad. Esto puede ser beneficioso a la hora de buscar financiación o firmar contratos con proveedores y clientes. Las empresas constituidas también suelen poder reunir capital más fácilmente mediante la emisión de acciones, ya que los inversores suelen estar más dispuestos a invertir en una empresa con responsabilidad limitada (Allen et al., 2021).



El proceso de incorporación consta de varios pasos, como elegir el nombre de la empresa, presentar los documentos de incorporación ante el organismo público competente y obtener los permisos o licencias necesarios. Una vez constituida, la empresa debe cumplir ciertas formalidades, como celebrar reuniones periódicas y mantener los registros adecuados, para conservar su personalidad jurídica (Allen et al., 2021).

Antes de sumergirse en el proceso de incorporación de una sociedad, los empresarios deben conocer los distintos tipos de entidades empresariales. Cada estructura tiene sus ventajas y desventajas, y es fundamental que los aspirantes a empresarios examinen y evalúen sus necesidades específicas antes de tomar esta importante decisión (Martínez, 2020).

Empresa unipersonal: La empresa unipersonal es la entidad empresarial más común en todo el mundo. Como su nombre indica, una empresa unipersonal es un negocio propiedad de una sola persona. El propietario tiene el control total de la empresa y obtiene todos los beneficios, pero también es el único responsable de las deudas y obligaciones de la empresa. Dicho esto, las personas que quieren llevar a cabo negocios como propietarios únicos no necesitan presentar una solicitud de entidad empresarial, y hay pocos requisitos de cumplimiento empresarial o costes asociados con la gestión de una empresa unipersonal (Martínez, 2020).

Sociedad colectiva: La sociedad colectiva es similar a la empresa unipersonal en el sentido de que se trata de una entidad fiscal de titularidad de dos o más personas físicas. Las sociedades colectivas no requieren ningún trámite formal para su incorporación, pero se recomienda encarecidamente la firma de un contrato de sociedad en el que se especifique la contribución de cada



socio a la empresa, el reparto de beneficios y la responsabilidad financiera, así como otras condiciones importantes. En las sociedades colectivas, cada socio tiene el mismo control, lo que significa que todos comparten la gestión y las decisiones empresariales. En las sociedades comanditarias -a menudo denominadas LP- un socio, el socio colectivo, mantiene el control, mientras que el otro, el socio comanditario, no tiene voz ni voto en la toma de decisiones empresariales. Los socios comanditarios también tienen una responsabilidad limitada, lo que significa que sólo pueden perder tanto dinero como el que invirtieron inicialmente en la empresa. Las sociedades de responsabilidad limitada a menudo denominadas LLP se ofrecen a profesionales licenciados, como médicos, abogados y contables (Martínez, 2020).

Corporación: Las sociedades anónimas son entidades jurídicas independientes, es decir, separadas de los propietarios o accionistas. Suelen ser más caras y complejas que otras formas de entidad, y pueden ser de propiedad exclusiva o tener un número ilimitado de propietarios. En una sociedad anónima, los propietarios tienen una responsabilidad limitada y están protegidos de las deudas y responsabilidades de la empresa, y las sociedades anónimas pueden ser de tipo C o S, que difieren en la fiscalidad. Las incorporaciones son comúnmente vistas como menos personales que otras entidades, ya que hay muchos requisitos de cumplimiento corporativo, tales como estatutos y reuniones corporativas (Martínez, 2020).

Sociedades de responsabilidad limitada: Las sociedades de responsabilidad limitada (SRL) se parecen a las sociedades anónimas en que los propietarios tienen una responsabilidad limitada. Sin embargo, desde el punto de vista fiscal, son similares a las sociedades unipersonales, ya que los ingresos se transfieren



al propietario o propietarios. Las LLC suelen ser más fáciles de gestionar que las incorporaciones, ya que hay menos requisitos de cumplimiento empresarial y financiero. Las LLC se consideran una entidad empresarial más reciente, ya que surgieron por primera vez en la década de 1970 en Wyoming (Martínez, 2020).

Corporación sin ánimo de lucro: Las incorporaciones sin ánimo de lucro se crean para llevar a cabo actividades benéficas públicas o privadas, por lo que los beneficios no pueden distribuirse entre los propietarios o accionistas. Las organizaciones benéficas públicas reciben la mayor parte de su financiación del gobierno o del público, mientras que las privadas reciben financiación de un particular o una empresa. Las organizaciones sin ánimo de lucro pueden optar por el estatus de organización benéfica pública a través del IRS, lo que les permite estar exentas de impuestos. Sin embargo, los requisitos federales y estatales para las organizaciones sin ánimo de lucro suelen ser más estrictos que los de otras entidades empresariales, ya que deben mantener registros detallados de las donaciones y de los intentos anuales de promover su misión benéfica (Martínez, 2020).

La incorporación de una empresa puede influir significativamente en su crecimiento. Al constituir una sociedad, los empresarios pueden beneficiarse de una mayor credibilidad, oportunidades de expansión y crecimiento general de la empresa (Hanaysha et al., 2022).

Una empresa constituida en sociedad suele gozar de mayor credibilidad. Esto se debe a que se la considera una organización legítima y digna de confianza, lo que para muchos consumidores significa una entidad sujeta a impuestos con protección jurídica. Las empresas que se incorporan a menudo ven aumentar sus ventas porque los consumidores se sienten más seguros



tratando con ellas. Además, las empresas se ganan el respeto de los proveedores. Los vendedores se sienten más cómodos firmando un acuerdo contractual con un nombre de dominio registrado, un número de identificación fiscal y protecciones legales para limitar su responsabilidad (Hanaysha et al., 2022).

Las oportunidades de expansión que existen para las empresas constituidas en sociedad también aumentan el potencial de crecimiento. Los propietarios de una empresa unipersonal o una sociedad colectiva han aportado todo su patrimonio a la empresa o son plenamente responsables de las deudas de la empresa. En cambio, los propietarios de una sociedad anónima pueden recibir una responsabilidad limitada. Esto significa que las deudas y obligaciones de la empresa le pertenecen a ella, no a sus propietarios (los accionistas). Por tanto, los accionistas no corren el riesgo de perder más que su inversión inicial. De este modo, se reducen los riesgos de la inversión empresarial. Como el entorno empresarial se considera una oportunidad de inversión atractiva para muchas personas, el grupo de inversores potenciales aumenta considerablemente. La empresa puede crecer rápidamente, ya que el capital de inversión potencial aumenta de forma espectacular (Hanaysha et al., 2022).

Reclutamiento de personal: Las instituciones deben elegir a las personas que desean tener como trabajadores y dichos individuos escogen a las organizaciones donde quieren laborar y brindar sus esfuerzos y habilidades. Se considera una elección recíproca donde intervienen muchos factores y aspectos, por ello, es necesario que se puedan analizar los posibles candidatos teniendo las características necesarias del puesto a ocupar dentro de la organización (Vallejo, 2016).



El reclutamiento y la selección de personal es una tendencia estratégica y crucial para las organizaciones. A nivel institucional, implica las prácticas humanísticas puestas en marcha por los gestores y jefes destinadas a procurar los individuos más apropiados y capacitados para satisfacer los requisitos de cualificación y especialización exigidos por la institución. El reclutamiento y la selección se han convertido en un área favorita de investigación y estudio en el mundo industrial y empresarial. Al mismo tiempo, existen numerosos estudios científicos que trabajan con el reclutamiento y la selección de personal en varios países (Abdalla et al., 2021).

Las organizaciones pueden alcanzar una serie de objetivos estratégicos cuando reclutan empleados. Las prioridades dentro de cualquier esfuerzo de reclutamiento dependerán de la organización en cuestión, pero los objetivos comunes son atraer a personas cualificadas, aumentar el grupo de solicitantes, mejorar la calidad de los solicitantes y mejorar la imagen de la organización en la comunidad. Los métodos, técnicas y enfoques utilizados para contratar empleados dependerán de los objetivos asignados al proceso de contratación. La contratación también puede diseñarse para minimizar los costes de contratación de empleados, aumentar la eficacia del programa de contratación y generar una población de solicitantes diversa. Determinar los objetivos específicos de la contratación es un primer paso fundamental para diseñar un programa de contratación de éxito. Las estrategias de contratación influyen en gran medida en los resultados de la organización. Las estrategias organizativas crean la forma procesada de cómo se construirán y llevarán a cabo las políticas de recursos humanos (Abdalla et al., 2021).



Las organizaciones que siguen una estrategia de reclutamiento de bajo coste publican las vacantes de nivel inicial en los medios de comunicación más económicos sin que intervenga ningún reclutador en firme. Las organizaciones que adoptan una estrategia de contratación de alto coste se centran en diversos medios de contratación de alto nivel y están dispuestas a incurrir en elevados costes monetarios para cubrir con éxito las vacantes. Como las organizaciones que aplican una estrategia de contratación de bajo coste tratan de cubrir las vacantes con un mayor número de solicitantes y con candidatos menos cualificados, es probable que experimenten una afluencia de solicitudes inadecuadas y que un elevado número de vacantes queden sin cubrir. En general, las organizaciones que optan por una estrategia de contratación de bajo coste tienen más probabilidades de experimentar peores resultados de contratación, especialmente la mayor duración de las vacantes y los costes más elevados por vacante cubierta. No obstante, se prevé que los candidatos de alta calidad obtenidos mediante la estrategia proactiva de contratación universitaria contribuyan positivamente al mercado laboral, tanto para los empleadores como para los empleados. Al mismo tiempo, la aplicación de un enfoque transaccional en la contratación de personal se traduce en la persecución de un conjunto de objetivos estrechamente definidos con un carácter anticipado a corto plazo (Abdalla et al., 2021).

Las estrategias de contratación de personal son esenciales para cualquier organización que quiera avanzar y tener éxito. Para una organización en crecimiento es importante crear un equipo fuerte de empleados trabajadores, para que pueda seguir desarrollándose de forma sostenible en la senda del crecimiento. Los gestores de personal son responsables de contratar a esos



candidatos, una tarea crucial, ya que contratar y formar a los empleados lleva mucho tiempo y requiere costes adicionales. Por lo tanto, si los candidatos contratados no se adaptan a los objetivos y la cultura de la organización o no se ajustan a la descripción del puesto de trabajo, por lo que no pueden seguir contribuyendo al éxito de la organización, en primer lugar, no se debería contratar a dichos candidatos (Qamar et al., 2022).

Al tiempo que traduce las expectativas de la organización en requisitos para los candidatos, la labor del gestor personal consiste en desarrollar estrategias de contratación. Las estrategias de contratación son las políticas mediante las cuales una organización interactúa con los candidatos que buscan empleo. Hay tres decisiones básicas a la hora de formar las estrategias de contratación: el alcance de la búsqueda de candidatos potenciales, el método de búsqueda y la influencia sobre los candidatos. Estas decisiones dan lugar a cuatro estrategias de contratación diferentes: contratación interna, contratación externa, contratación activa y contratación pasiva. Las cuatro estrategias de contratación descritas anteriormente pueden considerarse conjuntamente, lo que da lugar a una matriz de dos por dos de estrategias de contratación que se considerarán estrategias de contratación simples (Qamar et al., 2022).

Hay cinco factores contextuales que influyen en la elección de las estrategias de contratación: (1) Las condiciones del mercado laboral, que tienen en cuenta el desarrollo económico de una empresa y la oferta de candidatos potenciales. Este factor es crucial, ya que no todas las estrategias de contratación son adecuadas para todos los mercados laborales; (2) La dirección estratégica de la organización, que consiste en objetivos y políticas a medio y largo plazo. Una organización en crecimiento podría haber desarrollado una



estrategia de contratación proactiva, mientras que una organización estática se mostraría cauta a la hora de adoptar dicha opción; (3) Las características de la organización son factores no controlables que difieren de una organización a otra y en los que hay que tener en cuenta características endógenas como el precio, la flexibilidad, la cultura corporativa, el ámbito del producto, el tamaño, la edad o la experiencia en cuestiones relacionadas con la contratación; (4) Las características de la tarea son factores controlables de la vacante en los que pueden distinguirse el alcance de la tarea, la munificencia de la tarea, la variabilidad de la tarea y el nivel de innovación, y (5) Las características individuales se refieren al trasfondo social o a los rasgos personales del gestor personal, incluidos el sexo, la edad, el nivel educativo, la experiencia profesional y la red social. Tras realizar una revisión bibliográfica sobre el posible impacto de las características del gestor personal en la estrategia de contratación, parece que hay resultados dispares en cuanto a la edad, el género, la dualidad de funciones y las redes personales. Se sabe poco sobre la educación, las experiencias profesionales, la orientación, las características individuales prohibidas y el nivel directivo, y estas categorías de características individuales deberían estudiarse más a fondo (Qamar et al., 2022).

La contratación es el proceso de buscar y atraer a un grupo de candidatos potenciales para un puesto de trabajo. El proceso de contratación se divide en dos procedimientos principales: la contratación de personal y la selección de personal. El reclutamiento de personal es el proceso de atraer a un grupo de candidatos potenciales para un puesto de trabajo en una organización, mientras que la selección de personal es la elección de los candidatos para el puesto. El reclutamiento y la selección de personal son esenciales para garantizar la



contratación de candidatos con las aptitudes, los conocimientos, la experiencia y el compromiso necesarios con la organización. Una estrategia eficaz de reclutamiento y selección aumenta la lealtad y retención de los empleados y reduce su rotación. Los distintos métodos de contratación tienen ventajas e inconvenientes. Existen muchas fuentes de reclutamiento con información diferente sobre las cualificaciones requeridas para vacantes específicas. Las estrategias de contratación del pasado siguen considerándose hoy en día una fuente de información importante, pero sin explotar (Ghani et al., 2022).

La contratación es uno de los procesos internos clave de RRHH, necesario para desarrollar la mano de obra de la empresa. Se refiere al enfoque de la publicación de anuncios, dónde, cuándo y cómo seleccionar a los candidatos. La estrategia de contratación describe cómo se aplicará la política de contratación. Una estrategia de contratación interna sólo contrata a candidatos de la empresa o de filiales de su propiedad. Una estrategia de contratación externa contrata candidatos del mercado laboral externo. Una noción convencional de la política de contratación es que es estática; es decir, que se seguirá la misma estrategia continuamente a lo largo de los años. Sin embargo, las políticas de contratación son, y deben ser, dinámicas, cambiando con el tiempo para afrontar nuevos retos y responder a situaciones competitivas o normativas cambiantes. Las políticas de contratación pueden pasar de la contratación externa a la interna o viceversa, lo que indica un cambio fundamental en la política de RRHH. La contratación intensiva en una ubicación central sólo con el paso de los años puede derivar hacia una metodología de contratación más diversificada en diferentes ubicaciones. A pesar de los esfuerzos realizados, la investigación sobre las políticas de contratación de



personal, en particular sobre los fundamentos de su dinámica, sigue siendo limitada. Para investigar el impacto de las estrategias de contratación de personal en el éxito de la organización, es crucial desarrollar un marco de medidas del éxito. En el departamento de personal, las medidas de eficacia comúnmente utilizadas se basan en los costes de contratación, la rapidez del esfuerzo de contratación y la legitimidad de los candidatos nombrados y rechazados. Sin embargo, pocas investigaciones abordan las medidas de contratación desde una perspectiva estratégica centrada en las consecuencias de las estrategias de contratación para la empresa. La omisión de esta perspectiva más amplia dificulta la mejora de la competitividad de la función de contratación. Esta competitividad ha cobrado un interés creciente, vinculado al reconocimiento de la importancia de la contratación para el éxito de muchas organizaciones (Ghani et al., 2022).

Selección de personal: En las organizaciones se debe garantizar el éxito con la calidad de trabajadores que laboran dentro de la misma que generen competitividad y productividad, debido a que sin personas una institución no puede funcionar. Por ello la selección es el procedimiento mediante el cual se escoge al mejor o al indicado candidato para el puesto, bajo ciertos criterios de selección del puesto a ocupar (Vallejo, 2016).

Los procesos de selección de personal son una de las tareas más importantes que enfrentan los departamentos de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Hay una cantidad considerable de literatura que examina la influencia de las prácticas de recursos humanos en los resultados conductuales y organizacionales. Los procesos de selección de personal han sido ampliamente examinados, comparando la validez de varios métodos de selección diferentes.



Los estudios también han examinado cómo difiere el proceso de selección de personal entre países. Sin embargo, se ha explorado muy poco sobre cómo difieren los procesos de selección de personal en diversos contextos organizacionales, como el sector privado frente al sector público, o en organizaciones de diferentes niveles de rentabilidad. El presente estudio tiene como objetivo analizar los procesos de selección de personal en diferentes contextos organizacionales que son similares en cultura y contexto. En particular, se compararán los métodos de selección de personal aplicados y las fuentes de reclutamiento utilizadas para seleccionar empleados gerenciales y no gerenciales en organizaciones públicas frente a privadas, así como en organizaciones con fines de lucro y otras que puedan tener un carácter sin fines de lucro (Colonnelli et al., 2020).

El proceso de selección de personal es una de las partes más esenciales del reclutamiento y la selección de empleados para las organizaciones. Las organizaciones requieren empleados con ciertos conocimientos, actitudes, personalidades y patrones de comportamiento generales, mientras que los empleados necesitan un proceso de planificación a futuro para la preferencia laboral, la solicitud de empleo y la preparación para las entrevistas de trabajo. Un proceso de selección de personal coincidirá con los requisitos tanto de las organizaciones como de los empleados. Normalmente, un proceso de selección de personal aplica múltiples métodos de selección dentro de una estructura y reglas determinadas que permiten seleccionar empleados con ciertas características. Un método de selección puede consistir en una o varias herramientas, materiales y acciones utilizadas en la interacción entre la organización y el solicitante. Los métodos de selección tienen como objetivo



encontrar un "ajuste" entre el conocimiento y las características del solicitante, así como los requisitos del trabajo y de la organización. Un sistema de selección consiste en conexiones y relaciones entre métodos de selección. Hay muchos criterios que influyen en las elecciones de selección, por ejemplo, la fiabilidad percibida, la validez, las características de los solicitantes, la eficiencia, la diversidad y la equidad (Colonnelli et al., 2020).

El proceso de selección de personal es importante organizarlo, ya que tiene como objetivo contribuir al éxito o la efectividad de una organización al obtener una fuerza laboral adecuada. Los nuevos estados miembros de la UE pueden ser vistos como países vulnerables y bastante simples para la externalización de servicios menos cualificados, mientras que los empleos de mayor cualificación permanecen en los estados más ricos. La adecuación laboral es importante para la competitividad indirecta: los nuevos miembros de la UE necesitan desarrollar industrias de alta tecnología y procesos de innovación. En las organizaciones públicas, el proceso de selección de personal a menudo se organiza utilizando métodos que cumplen con la legislación y están en línea con el principio de igualdad. En este sentido, los métodos de selección requieren estandarización, y el método de selección debe ser anunciado con antelación a los solicitantes (Colonnelli et al., 2020).

La idea de contratar individuos que compensen las debilidades de una empresa y se sumen a sus fortalezas dio origen a los procesos de selección de personal. Los procesos de selección de personal se refieren a los procedimientos involucrados en la evaluación de solicitudes para empleos en organizaciones. A un nivel más formal, los procesos de selección de personal consisten en los ejercicios a través de los cuales las organizaciones buscan adquirir recursos, ya



sean individuos o equipos, mediante la identificación y evaluación de sus características. Estas características afectarán el rendimiento individual y grupal, la experiencia laboral y la capacidad de adaptarse a un entorno de trabajo particular (Abdalla et al., 2021).

La importancia de los procesos de selección de personal radica en el hecho de que las decisiones de selección pueden implicar costos y riesgos considerables para las organizaciones, mientras que las malas elecciones también tendrán efectos en los individuos seleccionados. La alta capacidad para seleccionar candidatos con habilidades o recursos deseables no reduce la variabilidad en el rendimiento. Un sistema más eficiente de procesos de selección de personal resulta en una menor variabilidad en el rendimiento. Por lo tanto, los recursos organizacionales que apoyan la realización de procedimientos de selección se utilizarán de manera más efectiva en la selección de candidatos para actividades futuras (Abdalla et al., 2021).

La mayoría de los estudios existentes sobre los procesos de selección de personal se basan en un análisis a nivel macro. Esta investigación también se centra en los sistemas de selección de personal, incluyendo el análisis de los procedimientos de selección y la evaluación de sus determinantes y consecuencias desde una perspectiva a nivel macro. Los análisis se realizan en contextos organizacionales, lo cual es un aspecto clave en el examen de cualquier proceso de asignación de recursos. Las organizaciones se definen aquí como entidades sociales que poseen activos y tienen estructuras gerenciales y formales. Ellos llevan a cabo ciertas tareas de acuerdo con sus objetivos y pueden operar en diversos entornos. Las organizaciones poseen una configuración única de atributos, como la historia de fundación, el tamaño, el



sector o la nacionalidad, que no afectan la toma de decisiones dentro de una sola organización (Abdalla et al., 2021).

Dado los diferentes atributos existentes, las organizaciones aplicarán o adaptarán diferentes procesos para la selección de recursos. Por ejemplo, una organización con experiencia en el comercio de acciones desarrollará y dependerá de diferentes sistemas de procesos de selección de personal que una startup, una fundación financiada públicamente, que esté desarrollando un nuevo tratamiento médico para enfermedades raras. Tanto el comercio de acciones como el desarrollo de un nuevo tratamiento requieren equipos especializados compuestos por individuos con conjuntos diversos de conocimientos y habilidades, pero el conocimiento y las habilidades requeridas diferirán significativamente entre estos dos casos. Analizar los procesos de selección de personal sin un enfoque en los contextos organizacionales dará lugar a conclusiones engañosas. El estilo de los procesos de selección de personal se verá afectado y moldeado por los atributos, objetivos y estrategias promovidos o adoptados por una organización en particular que esté directamente involucrada en la selección de recursos (Abdalla et al., 2021).

La selección de personal cumple varias funciones importantes para las organizaciones, incluyendo la selección de candidatos para el empleo, la correspondencia de candidatos con vacantes, la búsqueda de los mejores candidatos posibles para un puesto y la predicción del comportamiento futuro. Se puede definir de varias maneras, la mayoría de las cuales expresan los objetivos de una organización al buscar uno o más candidatos para un puesto. La selección también puede tener una variedad de efectos en los candidatos, incluyendo efectos significativos en los candidatos a empleo en relación con las



decisiones sobre otros candidatos y las vacantes laborales. Se utilizan diversos conceptos para expresar los elementos operativos y organizativos de la selección de personal (Elkeles, 2020).

En la literatura teórica, los conceptos de proceso de selección, "procedimiento de selección" y método de selección se utilizan con frecuencia. Un proceso de selección consiste en un procedimiento de selección a través del cual uno o más agentes de selección realizan una acción de selección o llevan a cabo una acción de selección. En un procedimiento de selección, se utilizan uno o más métodos de selección, como en la aplicación agrupada de varios métodos de selección. Los procesos de selección son centrados en la organización al encapsular los aspectos operativos de los procedimientos y métodos de selección. Las acciones de selección, cuestiones, agentes, candidatos, puestos de trabajo, organización general de las acciones, etc. Los procesos de selección suelen estudiarse en contextos de exploración o teóricos de juegos (Elkeles, 2020).

Los conceptos de agente de selección y acción de selección se derivan de conceptos genéricos en la teoría de decisiones. Un procedimiento de selección, que consiste en uno o más métodos de selección, suele ser llevado a cabo por uno o varios agentes de selección, quienes atraviesan un proceso de selección. Los agentes de selección pueden ser individuos o grupos de personal, como supervisores directos, comités de selección, divisiones de selección, empresas o agencias de reclutamiento. Una acción de selección puede ser pasiva, por ejemplo, la publicidad de vacantes o activa. Por ejemplo, selección de candidatos a puestos de trabajo o adecuación de candidatos a puestos de trabajo con vacantes (Elkeles, 2020).



El concepto general de acción de selección se especifica aún más con la ayuda de la estructura general de los procesos de selección, lo que da lugar a tres categorías básicas de acciones de selección: oportunidades de selección, actos de selección y actos de coordinación. Las oportunidades de selección son oportunidades para llevar a cabo acciones de selección. Las oportunidades de selección resultan en actos de selección o actos de coordinación. Para los procesos de selección en su conjunto, los actos de selección resultan en la coincidencia de candidatos a empleo con vacantes, pronósticos de coincidencia de candidatos a empleo con vacantes, o el descubrimiento de candidatos externos para una vacante (Elkeles, 2020).

Se han propuesto diversas teorías de selección de personal, que se basan en diferentes supuestos sobre distintos aspectos tanto de las poblaciones seleccionadas como de los seleccionadores. Estas teorías se pueden agrupar básicamente en tres categorías según esas suposiciones (Woods et al., 2020).

El primer enfoque asume parámetros fijos para las distribuciones poblacionales de cada uno de los grupos seleccionados y seleccionadores, las probabilidades previas a favor de la selección y las razones de costo. A menos que las probabilidades previas sean muy bajas a favor de la selección en relación con las proporciones de costos y beneficios, se puede esperar generalmente que la selección conduzca a una gran mejora general en el rendimiento cuando se utiliza un sistema así. Las condiciones de optimalidad para esta clase de hipótesis han sido dadas por Hambleton, et al. Se puede esperar que la razón de probabilidades posterior relativa para cualquier par de pruebas sea la razón de los productos de las probabilidades de rendimiento relevantes para los dos grupos (Woods et al., 2020).



El segundo enfoque tiene los mismos objetivos, pero intenta hacer inferencias sobre los medios de las distribuciones de puntuaciones subyacentes en lugar de sobre las probabilidades de un rendimiento satisfactorio en pruebas con criterios fijos, con el fin de maximizar el aumento esperado en la información posterior. Se asume que las probabilidades y las densidades acumulativas del rendimiento en cada una de las poblaciones seleccionadas siguen una distribución normal univariante o, en el caso más general, una distribución normal multivariante. Bajo esta última suposición, se pueden incorporar fuentes adicionales de conocimiento previo sobre las discriminaciones de las pruebas en el modelo (Woods et al., 2020).

El tercer enfoque considera un problema modificado en el que se selecciona un grupo de individuos con puntuaciones de habilidad desconocida, con la creencia de que sus miembros superarían a cualquier subconjunto del otro grupo en una prueba de criterio, que se fijará en nuevos individuos de ambos grupos después de la selección. El objetivo es especificar una regla de selección de tal manera que, dado que se ha aplicado, la razón de probabilidades posterior de acuerdo con la credibilidad previa se maximice. Dado que la credibilidad previa puede, en muchas circunstancias, suponerse que se expresa mediante un modelo probabilístico en el que los individuos son tratados de manera independiente, el procedimiento de selección se convierte en un problema de teoría de decisiones por excelencia. Sin embargo, las restricciones impuestas por el modelo pueden afectar gravemente la uniformidad de los resultados de selección (Woods et al., 2020).

Los procesos de selección de personal pueden llevarse a cabo en diversos contextos organizacionales. Es prudente examinar explícitamente cómo



estos contextos impactan tales procesos y su análisis. En el examen actual, se revisan tres contextos organizacionales: el sector privado, el sector público y el sector sin fines de lucro (Ssimbwa, 2023).

El contexto organizacional más consolidado y económicamente prevalente es el sector privado. Aquí, los principios del mercado como la libre entrada y el intercambio voluntario son dominantes y están plenamente operativos. Tendencias recientes y actuales caracterizan este sector. La globalización y la internacionalización tanto de la producción como del comercio se han manifestado en las estructuras de mercado y competencia, así como en los arreglos organizativos y estrategias. En este sentido, los bancos nacionales, las compañías de seguros y los fondos de pensiones han sido privatizados. Las empresas estatales han sido vendidas a inversores extranjeros. Parece que se necesitan innovaciones radicales en productos, procesos y sistemas para asegurar una ventaja competitiva y mitigar los riesgos del mercado. En general, parece haber un cambio hacia una base económica orientada a los servicios. Estos cambios generales a nivel económico han influido en el ámbito de los procesos de selección de personal, y dichos cambios se describen a continuación (Ssimbwa, 2023).

Los procesos de selección de personal en el sector privado pueden entenderse como respuestas en parte funcionales, en parte coercitivas y en parte normativas a las presiones por la adaptación y la convergencia tanto en la selección como en los arreglos organizacionales. Los instrumentos, técnicas y métodos mencionados con frecuencia, implementados de manera voluntaria, que abordan los desarrollos de ajuste de selección/ecológicos/técnicos dentro de los arreglos estructurales y funcionales, es el tema ampliamente planteado de



la adherencia cada vez más cercana al principio de mérito en los procesos de decisión de selección. Como consecuencia, las dimensiones del procedimiento de selección y los entornos de los procesos de selección de personal están cambiando. La importancia de dimensiones de ajuste como las credenciales académicas, los resultados de pruebas, la retroalimentación psicométrica, la experiencia laboral y las recomendaciones de gestión está aumentando actualmente, mientras que las dimensiones de identidad social están disminuyendo (Ssimbwa, 2023).

El segundo contexto organizacional que presenta una multitud de estructuras de selección, procesos, instrumentos, técnicas y métodos es el sector público. Mientras que en el sector privado ha habido durante mucho tiempo un alto grado de discreción en el diseño de los procesos de selección de personal, la regulación extensa y los ajustes son algo común en el sector público. Aquí, la regulación aborda la estructura de selección, así como los instrumentos y procedimientos. El ajuste se produce principalmente en mejoras técnicas superficiales y no tiene efectos a nivel sistémico. Gran parte de la toma de decisiones sobre la selección de personal en el sector público está 'tecnificada' y restringida a un número limitado de instrumentos, y como tal, estos apenas tienen efecto en los resultados de clasificación de los candidatos. El enfoque general de los procesos de selección de personal en el sector público se centra en modelar los mecanismos causales que conectan las regulaciones, la estructuración y los resultados de selección (Ssimbwa, 2023).

El contexto organizacional más reciente donde se pueden encontrar procesos de selección de personal es el sector sin fines de lucro. Este contexto abarca hospitales, instituciones de salud, educación, servicios penitenciarios y



de libertad condicional, universidades y centros de investigación, empresas de radiodifusión (públicas), ONG ambientales, iglesias a nivel mundial y local, fundaciones culturales, y así sucesivamente, agrupados por las diversas tareas del estado en la 'protección' del bienestar social, la salud, la educación, la cultura, la democracia, entre otros. Las oportunidades iguales y las prohibiciones contra la discriminación por sexo, origen étnico, religión, edad, así como el enfoque más reciente en la exclusión social, tienen una larga historia de regulación en el sector sin fines de lucro, pero al no tener en cuenta los instrumentos y técnicas de emparejamiento, hay un campo escaso y aventuradamente desarrollado de investigación sobre procedimientos de selección de personal. Además, considerando un análisis desde la perspectiva de procesos, actualmente solo hay una descripción rudimentaria y tentativa de los procesos de selección en el sector sin fines de lucro, además de los sectores privado y público (Ssimbwa, 2023).

Organización

Se considera como el primer paso para orientar, dirigir y colocar a los trabajadores en sus respectivas actividades, dejar claro las funciones que realizarán, los objetivos que deben alcanzar, con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo y elevar la productividad. En otras palabras, organizar al personal es dirigir, encaminar, indicar, guiar a los colaboradores en el desarrollo de sus actividades (Vallejo, 2016).

La gestión efectiva del equipo es la parte principal de toda organización exitosa que impacta en la productividad, la cultura, la colaboración, la satisfacción de los empleados, la evaluación del rendimiento y la conciencia de las situaciones actuales y futuras de cada individuo. Las organizaciones ayudan



en el establecimiento efectivo del trabajo en equipo mediante la formulación de una estructura adecuada que garantice la productividad, los procedimientos de empleo, los nombramientos y las promociones basadas en la competencia. Una organización ayuda en la formulación de una selección de equipos estructurada, sistemática y debidamente examinada en el área de actividad deseada, necesaria para alcanzar un objetivo determinado. Cada selección organizacional adecuada requiere un examen de la competencia de los equipos en términos de conocimiento, experiencia y habilidades. En este sentido, a medida que se sienta la base para una organización adecuada, las posibilidades de un funcionamiento exitoso son altas. Se requiere que los equipos realicen su trabajo de manera colaborativa y en conjunto. Se requiere que los coordinadores del equipo satisfagan las necesidades de cada individuo que trabaja en este equipo para asegurar una instrucción adecuada, fluida y eficiente del trabajo. Los coordinadores de equipos suelen ser gerentes de nivel superior o supervisores. Hay equipos que operan sin que ninguna de las personas esté a cargo de coordinar sus actividades, pero siguen un proceso electoral para nombrar a un presidente temporal. El proceso de gestión de equipos realizado por cada gerente se centra en la asignación de tareas a sus subordinados, el monitoreo de su trabajo y progreso en términos de tiempo, calidad y cantidad, y finalmente, en proporcionar asistencia siempre que sea necesario. Este procedimiento parece haber tenido éxito en una organización difícil y en un entorno competitivo (Griffin, 2022).

Las responsabilidades laborales están presentes para todos en la organización y, en consecuencia, los plazos son efectivos. A pesar de tales circunstancias negativas, hay ciertos miembros del equipo que cometen errores



al azar mientras llevan a cabo sus tareas asignadas, decisiones que son tomadas por cada individuo a cargo sin ninguna discusión con sus subordinados. Tales decisiones son evidentemente incorrectas. Incluso los planes bien desarrollados son saboteados en su ejecución. Este problema se agrava independientemente de los intentos de llevarlo a la atención de las autoridades. La intervención frecuente de algunas personas que normalmente no están involucradas en el trabajo relacionado con el proyecto también afecta la planificación y la ejecución. Sin estudios elaborados y hechos, ¿acaso ordenan cambios en los planes, que ocurren por la noche, con el único objetivo de sabotear el trabajo? Se establece el antagonismo contra el diseño, así como una fuerte desconfianza. Todos asumen motivos ocultos. Entender la aceptación de los errores del pasado une y previene que este tipo de situaciones ocurran nuevamente en el futuro. Todo en ambos lados se examina críticamente sin sesgo. La confianza se restablece y, tras profundas discusiones, se decide el cambio de trabajo de diseño a trabajos en alta mar, teniendo también en cuenta las graves implicaciones para los miembros del equipo. Los proyectos se realizan solo en la etapa de análisis y diseño, el desarrollo en el extranjero implica un largo proceso de codificación y pruebas. A pesar de la reticencia, se aceptan trabajos en alta mar con la condición de que la planificación se realice exclusivamente con los miembros del equipo (Griffin, 2022).

La gestión de equipos implica la coordinación y supervisión de un grupo de individuos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo común. Un equipo típicamente consiste en un conjunto diverso de habilidades, perspectivas y conocimientos que crean sinergia y fomentan la innovación. Dado que el trabajo en equipo se basa en las relaciones interpersonales, la comunicación activa y el



comportamiento colectivo, una gestión efectiva del equipo forma la base de proyectos exitosos. Sin ello, las organizaciones a menudo se enfrentan a una multitud de problemas que pueden poner en peligro los resultados de los proyectos, incluyendo la falta de comunicación, malentendidos y conflictos individuales. Comprender de manera integral el trabajo en equipo y la gestión de equipos es fundamental para llevar a cabo proyectos con éxito, obtener resultados óptimos y justificar muchas decisiones gerenciales. Esta sección explora la definición, la importancia y los elementos clave de la gestión de equipos (Iriarte et al., 2020).

La gestión de equipos es la capacidad de reclutar, construir, desarrollar, liderar y guiar a un equipo mientras se implementan estrategias que fomentan una cultura laboral orientada al trabajo en equipo. Desempeña un papel significativo en el éxito general de cualquier proyecto. La gestión efectiva de equipos permite a las empresas reclutar el mejor talento, retener a los empleados y crear una cultura laboral en la que los trabajadores colaboran para alcanzar un objetivo común. Esto resulta en una mayor eficiencia, más trabajo realizado, menos errores, mayor creatividad e innovación, y un aumento en la moral de los empleados. Los proyectos tienen una mayor probabilidad de ser entregados a tiempo, con un estándar más alto y de resultar en un mejor rendimiento financiero. Al invertir tiempo, esfuerzo y recursos en la gestión del equipo, las organizaciones pueden identificar y abordar más fácilmente los problemas que surgen dentro del equipo, crear mejores soluciones que mejoren los resultados y beneficios, y asegurar que todos en el equipo estén remando en la misma dirección (Iriarte et al., 2020).



Hay varios elementos clave para una gestión efectiva de equipos que, cuando se implementan de manera adecuada, permiten a cualquier organización crear un equipo exitoso que cumpla con los objetivos y logre la innovación. Estos elementos clave son diseñar el equipo, reclutar a las personas adecuadas, liderazgo, establecer objetivos, monitoreo y evaluación del rendimiento, fomentar el desarrollo del equipo, colaboración en equipo, gestión de conflictos y comunicación. Diseñar y reclutar un equipo es esencial para asegurar que los miembros del equipo posean las habilidades necesarias para completar un proyecto con éxito. El liderazgo se trata de crear un ambiente de apoyo donde los miembros del equipo se sientan valorados, no solo de dirigir y tomar grandes decisiones. Además, es importante establecer metas realistas y medibles, así como criterios de éxito, para que los miembros del equipo trabajen hacia ellos. Si todos en el equipo no tienen claridad sobre los objetivos, el monitoreo del rendimiento, la evaluación y el desarrollo posterior no podrán llevarse a cabo (Iriarte et al., 2020).

Dentro de las organizaciones, el trabajo se realiza no como actividades individuales, sino en equipos de manera que se maximice la interacción mutua y la cooperación entre los miembros para alcanzar objetivos comunes. Detrás de este enfoque está el reconocimiento de que los esfuerzos conjuntos pueden crear más y ser más productivos que la suma de las contribuciones individuales, y que la determinación en un propósito común puede mejorar la motivación, elevar el rendimiento y mejorar la calidad de los resultados. Las actividades de gestión pueden centrarse en tales equipos nivel establecido de cuentas y el trabajo realizado por ellos puede identificarse como su gestión de equipo (Levi y Askay, 2020).



Es bien sabido que, en las áreas de cuencas forestales urbanas tropicales, el agua de lluvia es comúnmente recolectada por el bosque, y que el escurrimiento de agua de lluvia se limita a la que es recolectada por dicha cuenca. Debido a la lluvia y el escurrimiento, el bosque trabaja para minimizar la entrada de agua de lluvia en la cuenca hidrográfica. Sin embargo, determinar la cantidad total de lluvia con o sin área forestal es difícil debido a cada cuenca forestal. Además de obtener suministros de agua de buena calidad y preciosos, no se han cuantificado los límites de la recolección de agua de lluvia en áreas forestales. Por lo tanto, utilizando la propiedad numérica de la cuenca de captación de aguas pluviales, este artículo considera la modelización del área de cuencas forestales teniendo en cuenta las cuencas de lluvia existentes que no están numeradas, equipadas ni monitoreadas, mediante un modelado matemático sobre los efectos de estas aguas pluviales en su ecosistema acuático. Se investiga la importancia de los bosques y la cantidad de precipitación en el escurrimiento de aguas pluviales en los ríos, y los resultados serán una información básica para la estimación del modelado del ecosistema acuático en su cuenca fluvial (Levi y Askay, 2020).

El concepto más amplio, o punto de vista, de equipo de trabajo es como un nuevo y comparativo "poder" de la gestión y la capacidad de diseño de la gestión, que permite la especificación clara e inteligible de las condiciones de equipo de trabajo bajo las cuales operan los equipos. Por lo tanto, bajo estas condiciones, el equipo de trabajo es efectivo y conduce a un mayor potencial de adaptabilidad en el trabajo en equipo. Proporciona una metodología de diseño que contribuye al éxito de la organización, estableciendo políticas, prácticas y directrices dirigidas hacia esfuerzos cooperativos en los objetivos, simplificando



las condiciones de equipo de trabajo y promoviendo una mayor comprensión del equipo. Con ello se busca la motivación, la satisfacción y la comprensión en el trabajo; el objetivo aquí es aclarar cómo se lleva a cabo la gestión del talento, qué medidas cambiarán las condiciones en tales actividades (Levi y Askay, 2020).

Varios elementos clave desempeñan un papel significativo en la gestión efectiva de equipos. Estos elementos contribuyen a construir equipos de alto rendimiento, guiando a los administradores sobre cómo gestionar eficientemente a sus empleados (Verhoeven y Thoïs, 2022).

Gestionar expectativas: Aclarar y comunicar las expectativas de rendimiento del equipo y de los individuos es crucial para evitar confusiones. Se pueden llevar a cabo reuniones diarias o semanales para evaluar lo que los miembros del equipo han logrado y cuáles son sus objetivos (Verhoeven y Thoïs, 2022).

Construyendo un sentido de equipo: Promover la unión y cohesión del equipo se puede fomentar a través de eventos informales, como compartir un almuerzo o realizar actividades divertidas fuera del trabajo. Esto puede llevar a que los empleados colaboren mejor en el trabajo y resuelvan posibles conflictos (Verhoeven y Thoïs, 2022).

Chequeo: La interacción regular entre los gerentes y sus miembros del equipo puede ayudar a construir una buena relación. Preguntar sobre sus proyectos y vidas personales refleja interés y promueve un ambiente de trabajo amigable (Verhoeven y Thoïs, 2022).



Dar Reconocimiento: Celebrar los éxitos del equipo y de los individuos asegura que el trabajo duro no pase desapercibido, motivando al personal a seguir rindiendo bien. Se pueden hacer comentarios positivos públicamente durante las reuniones, o se pueden otorgar recompensas (Verhoeven y Thoïs, 2022).

Proporcionar Desarrollo: Ofrecer formación adicional en forma de seminarios, conferencias o cursos brinda a los miembros del equipo la oportunidad de mejorar sus habilidades o aprender herramientas adicionales. Esto demuestra que la empresa está comprometida con el desarrollo profesional de sus empleados (Verhoeven y Thoïs, 2022).

Creando espacio para la individualidad: Cada miembro del equipo tiene sus fortalezas y debilidades, por lo que permitir que los objetivos laborales se completen de diferentes maneras puede llevar a buenos resultados. Un gerente necesita guiarlos inicialmente, avanzando hacia otorgarles independencia a medida que se adaptan (Verhoeven y Thoïs, 2022).

Proporcionar Retroalimentación Constructiva: Proporcionar regularmente retroalimentación constructiva, ya sea positiva o negativa, anima a los miembros del equipo a mejorar a partir de los errores. La retroalimentación negativa se puede dar en privado, abordando el problema y posibles soluciones (Verhoeven y Thoïs, 2022).

La organización efectiva es crucial en la gestión de equipos, y hay numerosas maneras de lograr un equipo organizado. Sin embargo, establecer reglas básicas es fundamental, ya que crea una base para la organización y ayuda a prevenir problemas futuros. La capacitación sobre conductas que definen el profesionalismo y la cortesía eleva la moral del equipo. Formar subcomités para delegar tareas y enfocar más la atención invita a más aportes



mientras aligera la carga. Las reuniones programadas regularmente mantienen a todos involucrados e informados, al mismo tiempo que permiten establecer prioridades. Las propuestas para los próximos pasos fomentan el pensamiento crítico e invitan al diálogo y a la evaluación. Estas diversas formas de organización y estructura contribuyen a equipos manejables y cohesivos, y fomentan la confianza y el respeto (Shneiderman, 2020).

Sin embargo, quizás los dos aspectos más importantes de una organización efectiva del equipo se centran en crear estructura y claridad, así como en establecer roles y responsabilidades. Después de todo, los equipos no pueden funcionar de manera productiva juntos sin un nivel rudimentario de organización. Inicialmente, los equipos deben establecer expectativas sobre cómo funcionarán tanto como un gran grupo como en grupos más pequeños. Un procedimiento sobre cómo el equipo abordará las tareas es esencial para la eficiencia y la efectividad. Esto incluye determinar cuándo y dónde se reunirá el equipo, si grupos más pequeños se reunirán por separado y cuál será el protocolo de comunicación. ¿Deberían los miembros del equipo publicar un mensaje en el chat en lugar de enviar un correo electrónico a todos? Aclarar esto evitará confusiones y frustraciones más adelante. También se deben establecer reglas básicas de conducta, como si se espera que los miembros del equipo estén con la cámara encendida durante toda la reunión, o si se permiten conversaciones paralelas en el chat. Aclarar estas pautas generales ayudará a avanzar en la discusión y a prevenir malentendidos futuros (Shneiderman, 2020).

Además, se deben acordar las expectativas para el trabajo que se completará fuera de las reuniones, incluyendo los plazos para las tareas y el plan sobre cómo se verificará el progreso en esas tareas. Básicamente, no establecer



reglas sobre cómo puede operar un equipo puede llevar al fracaso o al menos a una falta de productividad de todo el equipo. Es fácil para los estudiantes confiar en que todos asistirán a las reuniones o cumplirán con su parte del trabajo, pero esta expectativa rara vez se cumple. Incluso si todos comienzan queriendo contribuir, las tareas escolares, el trabajo y otras obligaciones se interponen en el camino. Los equipos deben sentar las bases para un sistema que garantice que todos los miembros cumplan con sus responsabilidades. El mejor método para combatir esto es establecer reglas contractuales para la conducta aceptable (Shneiderman, 2020).

En el mundo de los equipos, las organizaciones son clave para crear orden y minimizar el caos. Con una adecuada organización, los equipos pueden asegurarse de que todos estén en la misma sintonía, asimilar rápidamente las fortalezas de cada individuo, evitar superposiciones y el tiempo perdido, y crear canales claros de comunicación entre los miembros del equipo y la alta dirección. Un equipo bien organizado creará un estatuto integral del equipo desde una perspectiva individual y colectiva, que establecerá plazos, expectativas, roles y responsabilidades, metas y desafíos del equipo, métodos de comunicación y más. Todos los miembros del equipo pueden entonces reunirse para leer, editar y finalizar este documento, asegurándose de que todos lo entiendan y estén de acuerdo con él. Los expertos señalan que un alcance más claro asegura que todos vean los mismos problemas y causas. Esta visión compartida fomenta una mejor alineación, expectativas, priorización y comunicación. Además, esta carta puede utilizarse como base para un sistema de gestión de proyectos, para proporcionar una visión continua de la situación actual de cada paso de acción,



qué individuos están involucrados, plazos y alertas para los plazos próximos (Rigby et al., 2020).

Una comunicación efectiva y concisa es clave para asegurar que la información y las expectativas correctas se transmitan a los miembros del equipo. Las organizaciones pueden optimizar la comunicación al establecer de manera explícita las estrategias y canales de comunicación en la carta de equipo general. Pueden establecer las mejores maneras para que los miembros del equipo intercambien preguntas y preocupaciones entre sí, así como plazos para abordar la comunicación que no se gestiona fácilmente, como la retroalimentación del equipo o problemas tanto de rendimiento del equipo como individual. Las organizaciones deben asegurarse de que toda la comunicación pase por los canales apropiados, como un chat directo inicialmente intentado entre los miembros del equipo antes de una comunicación a todo el equipo. También pueden rastrear cuántas veces los equipos han incumplido plazos antes de ser abordados. Si esto no cumple con un segundo plazo, se desatará en múltiples canales de comunicación para asegurarse de que el problema se solucione. Cada canal debe especificar los tipos de comunicaciones que deben abordarse a través de él, ya que diferentes tipos de problemas requieren enfoques distintos. Las preguntas sobre el rendimiento del equipo deben presentarse al equipo en su conjunto, mientras que las preguntas sobre el rendimiento deben dirigirse directamente a los individuos (Rigby et al., 2020).

En cualquier equipo, grande o pequeño, un líder de equipo debe establecer los roles y responsabilidades de cada miembro. Ya sea que estés trabajando en un proyecto en la escuela, en tu comunidad o en tu trabajo, un equipo suele funcionar mejor cuando cada persona tiene tareas específicas que



realizar. Esto es especialmente cierto para los equipos que están más orientados a los negocios, como aquellos en el mundo laboral o los equipos de comisión o comité dentro de una comunidad. Todos en el equipo tienen personas a su alrededor en las que pueden contar. Los miembros del equipo se pueden confiar en que cumplirán con sus tareas, ya sea algo detrás de escena como la capacitación de cajeros, trabajando codo a codo en la creación de exhibiciones de productos, o algo más visible como crear un anuncio o contactar a un nuevo proveedor (Whillans et al., 2021).

La participación en un equipo equivale a experiencia en liderazgo, la oportunidad de hacer nuevos amigos y mucho más. El líder del equipo debe analizar dónde se encuentran las fortalezas y debilidades de cada individuo, así como los deseos sobre los tipos de trabajo que tiene cada miembro. Una persona puede ser especialmente buena en cálculos o necesidades orientadas a las matemáticas, otra puede tener amplias habilidades en comercialización, otra puede ser muy sociable y buena para convencer a las personas de unirse al plan, mientras que otra más puede escribir bien y está dispuesta a crear todo el material promocional. Cuando el líder del equipo se toma el tiempo para desarrollar una comprensión general de los intereses y capacidades de cada miembro, la división de roles se convierte en una tarea más intuitiva y funciona mejor para todos (Whillans et al., 2021).

A medida que se establecen los roles dentro del equipo, es vital que cada persona sepa exactamente qué se espera de ella. Si a un miembro se le asigna algo que no se les ha comunicado de manera explícita, con resultados y plazos claros, puede terminar haciendo una gran cantidad de trabajo solo para descubrir que lo que ha hecho no se ajusta a lo que el equipo está buscando. El resto del



equipo puede tener sus expectativas insatisfechas, lo que puede llevar a sentimientos heridos, animosidad y discordia dentro del equipo. Un perfil de trabajo descriptivo puede ayudar con esto. A cada persona se le asigna un trabajo, con ese trabajo claramente definido y se mencionan los posibles pasos iniciales. Se deben llevar a cabo reuniones para crear los esquemas y también se deben programar para revisar el progreso de cada trabajo y asegurarse de que todo siga siendo viable. Los esquemas pueden ser editados y revisados libremente por cualquiera de los miembros del equipo (Whillans et al., 2021).

Comunicación y Colaboración: El trabajo en equipo efectivo depende de sistemas sólidos que faciliten la comunicación, la colaboración y la resolución colectiva de problemas entre los equipos. Tales sistemas de apoyo pueden adoptar la forma de aplicaciones tecnológicas o arreglos alternativos de organización en equipo. Por ejemplo, se pueden formar equipos para mejorar la eficacia en la gestión de proyectos superpuestos sobre tecnologías similares. La reestructuración de un departamento, como un grupo específico de lenguaje de programación o plataforma informática, tiende a centralizar recursos y compartir las mejores prácticas. El trabajo en equipo individual puede fortalecerse al incorporar nuevas aplicaciones tecnológicas que mejoren los esfuerzos colaborativos. Organizar reuniones semanales de equipos interdepartamentales también reúne a colegas de organizaciones similares para discutir "obstáculos" técnicos, plazos y otros problemas relacionados con el proyecto. Los prototipos considerados conducen a diferencias excesivas y desajustes funcionales entre los sistemas de proyecto desarrollados por diferentes programadores. Aquí, deliberar sobre si las plataformas de programación serán diferentes (por ejemplo, Real Basic o Visual Basic) o similares (uso consistente del mismo lenguaje de



desarrollo) aclara posibles problemas relacionados con la tecnología desde el principio (Zajac et al., 2021).

Establecimiento de Metas y Gestión del Rendimiento: El establecimiento sistemático de metas implica extensas discusiones sobre la dirección general del equipo. Tales deliberaciones especifican la inversión de cada miembro, complementada por asignaciones precisas de responsabilidades en el caso de una aplicación tecnológica. Alinear los objetivos del equipo y los individuales limita la autonomía excesiva de los individuos, dirigiendo la atención hacia los factores de éxito del equipo y manteniendo a los miembros informados sobre los problemas del proyecto. Además, las reevaluaciones recurrentes de las especificaciones permiten reexaminaciones de la relevancia de los entregables intermedios a medida que los proyectos se desarrollan. A nivel individual, la mejora de las tareas personales y colaborativas moldea las evaluaciones entre pares que mejoran el seguimiento del rendimiento personal y fortalecen el reconocimiento de la autoridad jerárquica. Los procedimientos que fomentan la identidad del equipo, como los esfuerzos de reclutamiento dentro del equipo, las reuniones realizadas fuera del lugar de trabajo, las fiestas de celebración del equipo como en cada entrega de proyecto y los boletines informativos del equipo, crean un sentido de pertenencia (Zajac et al., 2021).

Además de prácticas de comunicación efectivas, las estrategias organizativas que apoyan los objetivos, la motivación, los recursos y la responsabilidad mejoran el trabajo en equipo. Entender los objetivos de una organización ayuda a los miembros del equipo a ver cómo encaja su trabajo; como resultado, pueden estar más motivados. Las organizaciones pueden llevar a cabo estos procesos de establecimiento de metas a nivel anual, trimestral o



mensual. Sin embargo, el apoyo a estos cambios puede variar, como establecer metas sin recursos y responsabilidad, o culpar al equipo si no se alcanzan los objetivos. Los cambios en el sistema de gestión del rendimiento de una organización a menudo tienen un impacto más significativo en los equipos porque, de alguna manera, determinan las consecuencias del logro de los objetivos (Kobushko et al., 2020).

Como tal, las prácticas de gestión del rendimiento son cruciales para el trabajo en equipo. Existen dos prácticas similares que pueden servir para la evaluación formal del rendimiento: la retroalimentación de 360 grados o un sistema de revisión estándar, donde los equipos son responsables de evaluar el rendimiento de los demás. Sin embargo, al llevar a cabo un proceso de retroalimentación de 360 grados, puede ser difícil recopilar datos fiables y válidos sobre los miembros del equipo, ya que la información a menudo está fuera de la experiencia individual. Al mismo tiempo, evaluar a un equipo también podría ser poco práctico para aquellos que no están familiarizados con su funcionamiento (Kobushko et al., 2020).

Otras prácticas se basan en evaluaciones entre pares más informales, normalmente haciendo que los miembros del equipo se califiquen entre sí después de una colaboración. Sin embargo, es probable que los miembros del equipo tengan evaluaciones sesgadas porque la finalización de tareas, especialmente en el mismo proyecto, puede depender de qué tan bien se lleven entre sí u otros factores. Un cambio en el entorno de un individuo, como el papel que desempeña en un proyecto, puede alterar este equilibrio. Además, la falta de discusión sobre los objetivos y un plan para alcanzarlos puede degradar



considerablemente la innovación y los resultados positivos, y potencialmente sabotear al equipo (Kobushko et al., 2020).

Finalmente, la mayoría de los equipos carecen de anonimato al evaluar el rendimiento y es probable que teman represalias de sus compañeros en respuesta a evaluaciones negativas. Las organizaciones que apoyan tales sistemas limitan aún más su efectividad porque los miembros saben que los resultados del rendimiento están en gran medida determinados por otra persona. Como resultado, el enfoque pasa de co-crear a competir, desconfiar y culparse mutuamente (Kobushko et al., 2020).

Orientación laboral: Es el primer paso para la colocación de los trabajadores en distintas actividades y dejar en claro sus funciones y actividades dentro de la organización, con la intención de mejorar el trabajo de calidad y la productividad organizacional. Este tipo de orientación permite establecer la posición de un empleado, encaminarlo, guiarlo hacia sus actividades principales (Vallejo, 2016).

En un mundo cada vez más acelerado, el sistema educativo se encuentra en un estado de cambio constante mientras se adapta a las demandas del mercado. La educación y la escolarización se han convertido en componentes necesarios de la vida diaria, y este estudio explorará los diversos tipos de entidades educativas, como escuelas, universidades, organizaciones culturales y centros de desarrollo. El lugar de trabajo ha evolucionado desde el mecanismo industrial y el entorno tradicional de fábrica, transformándose en un concepto único que incluye una gran variedad de entornos laborales. Como resultado, las ocupaciones se han adaptado a la nueva estructura organizativa y los límites de valor han cambiado de los bienes tangibles al conocimiento, la conciencia, el



comportamiento social y la experiencia de las personas. Esta transformación ha aumentado la complejidad y el valor general de las ocupaciones (Puebla, 2022).

En los países desarrollados, la complejidad de las ocupaciones ha llevado a diversos cambios en los organismos educativos, las condiciones laborales y los hábitos cotidianos. Sin embargo, en los países en desarrollo, se ha hecho poco para abordar la mayoría de los cambios. Como consecuencia, las personas bien educadas permanecen ajenas a sus opciones de carrera o no tienen conocimiento alguno sobre cómo explorar diferentes alternativas. La situación se complica aún más por problemas económicos, sociales y de desarrollo. Mientras algunos ven esto como un motivo de preocupación, otros lo consideran una oportunidad, enfatizando la importancia de los servicios proporcionados por profesionales. Sin embargo, el interés hacia diferentes puestos ocupados carecerá de entusiasmo, lo que resultará en una opción malinterpretada para aquellos individuos que no puedan experimentar un entorno laboral (Puebla, 2022).

Las actitudes individuales hacia las elecciones y las peculiaridades que ocurren en la adolescencia son un tema tradicional en la psicología. A pesar de ser problemáticas, las opciones de carrera conducen a mayores dificultades en otros fenómenos esenciales, como las opciones educativas y la conciencia ocupacional. Al considerar la necesidad de elección hecha por un adolescente o un adulto sin experiencia previa, las opciones y consecuencias orientadas a la carrera son generalmente impredecibles o mal calculadas. La fase de preparación se caracteriza por preocupaciones inconscientes hacia los mercados laborales y las expectativas futuras. Si la dificultad no se resuelve de manera positiva en las condiciones de trabajo, podrían desarrollarse cadenas de



ocurrencias similares que tendrían consecuencias generales, las cuales son activas en la comprensión, la realización y el comportamiento emocional (Puebla, 2022).

La orientación profesional es un aspecto crítico de los entornos educativos que ha cobrado relevancia en el siglo XXI. Con el panorama educativo evolucionando rápidamente, caracterizado por una creciente competencia y avances tecnológicos, los estudiantes ahora enfrentan decisiones complejas en cuanto a opciones de asignaturas, universidades e instituciones. Como resultado, los malentendidos sobre las disciplinas y las oportunidades profesionales se han vuelto comunes. En este contexto, la orientación profesional ha surgido como una panacea para las preocupaciones de estudiantes, educadores y padres por igual. Durante años, la orientación y el asesoramiento han sido fundamentales en la formación de vidas y elecciones futuras. Reconocer la importancia de los servicios de orientación profesional en los entornos educativos es crucial para todas las partes interesadas (Kennedy y Sundberg, 2020).

El alcance de la orientación abarca la asistencia personal, educativa y vocacional. La orientación educativa se centra en las decisiones académicas y educativas de los estudiantes. La orientación vocacional ayuda a los estudiantes a tomar decisiones profesionales adecuadas. La orientación profesional, en el contexto de la educación, se refiere al proceso de ayudar a los estudiantes a elegir un rol futuro adecuado en la sociedad. Puede abarcar la educación, una profesión y elecciones de vida (Kennedy y Sundberg, 2020).

La orientación profesional es un proceso que ayuda a las personas a identificar y alcanzar sus metas y objetivos profesionales. Implica la conciencia



personal y la exploración de oportunidades, elecciones y planificación para alcanzar un rol futuro deseable en la sociedad. La orientación profesional tiene como objetivo ayudar a los estudiantes a tomar decisiones informadas sobre oportunidades educativas y laborales. La importancia de la orientación profesional en los entornos educativos se puede resaltar a través de sus características y beneficios destacados para las instituciones y las partes interesadas. Proporciona una ventaja sobre el entorno competitivo, sentando las bases para las generaciones venideras. Entender las personalidades y necesidades de los estudiantes, incluyendo lo académico, sus aspiraciones, talentos, deficiencias y salud mental, es vital (Kennedy y Sundberg, 2020).

La experiencia educativa es más que adquirir hechos, cifras o fórmulas. Las escuelas existen para ayudar a los jóvenes a aceptar las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios no solo para ganarse la vida, sino también para moldear la sociedad del futuro. En un mundo moderno de alta tecnología, con una amplia variedad de tipos de educación, ocupaciones y carreras, esto nunca ha sido más complejo. Particularmente en los países en desarrollo, muchas escuelas desempeñan un papel importante en el sistema de valores sociales y económicos. Además de los dominios tradicionales del conocimiento, se están realizando importantes esfuerzos para mejorar las capacidades humanas más amplias de los estudiantes. El concepto de orientación profesional se exploró por primera vez de manera amplia en los países desarrollados a mediados de la década de 1970. El objetivo era integrar la planificación social, educativa y económica. Se veía como una asociación entre la educación y la industria en el desarrollo de insumos vocacionales para la planificación nacional. Se generó la convicción de que el proceso de



orientación profesional debería comenzar a una edad más temprana, ya que las carreras se vuelven más complejas. Los temas del currículo se desarrollaron para abarcar muchos tipos de trabajos, y la mayoría de las escuelas recibieron materiales y capacitación proporcionados por el gobierno. Se reconocía cada vez más una amplia gama de obstáculos que afectan el acceso a la orientación y la educación. Estos incluyen factores económicos, geográficos y sociales. Los registros recuperados muestran que el proceso comienza a una edad más temprana. Está más formalmente organizado en escuelas y colegios con un requisito nacional para la provisión, cobertura de un grupo de edad más amplio y un mayor énfasis en el trabajo en grupo. Los que se encuentran en centros urbanos más grandes informaron muchas experiencias. El enfoque en los entornos educativos ha estado en garantizar que se pueda proporcionar un servicio adecuado en lugar de la calidad o efectividad del servicio para reducir el abandono temprano una vez implementado. La importancia de la evaluación se considera cada vez más esencial, ya que se necesita más investigación para ayudar a comprender el proceso a medida que se desarrolla. Junto a este nuevo servicio, dentro de un mayor reconocimiento de la importancia del desarrollo psicosocial, también se ha expresado preocupación por la necesidad de servicios de información profesional más prácticos como medida preventiva. Los educadores han adoptado un enfoque más integrado hacia la orientación profesional, donde esta se convierte en un elemento esencial que apoya toda actividad educativa (O'Reilly et al., 2020).

Ante los rápidos avances en la tecnología y la expansión del mercado global de ideas, abundan las preocupaciones sobre los cambios de paradigmas en el lugar de trabajo. La magnitud de tales cambios puede ser difícil de percibir,



porque las suposiciones de sentido común sobre cómo están poblados y funcionan esos lugares de trabajo son tan ampliamente compartidas. Pero no cabe duda de que, para segmentos significativos de la población en muchos países, el camino para alcanzar metas relacionadas con la carrera generalmente pasa por la educación superior, y que existen muchas creencias compartidas sobre dónde debe ocurrir la obtención de títulos educativos, qué forma debe tomar, cuánto tiempo debe durar la calificación resultante y qué tipo de trabajo debería conducir (Grosemans y De Cuyper, 2021).

Se cree que la educación permite a los estudiantes adquirir las habilidades y calificaciones necesarias para trabajar en el tipo de empleo que desean seguir. Las posiciones como trabajos de nivel inicial y roles para graduados no se imaginan como las únicas oportunidades para aquellos con una educación similar, sino como algo que ocurre solo después de haber completado un grado adecuado de formación adicional. Sin embargo, investigaciones recientes indican la necesidad de una reevaluación seria de las creencias y entendimientos actuales sobre la importancia y el propósito de la educación. Si bien los grupos de instituciones educativas tienen intereses compartidos y, por lo tanto, a veces realizan su propia investigación sobre su idoneidad y efectividad, dicho trabajo suele llevarse a cabo en países con mejores recursos (Grosemans y De Cuyper, 2021).

Hay una responsabilidad que considerar, y asegurar que los colegios y universidades comprendan las consecuencias confusas, serias, pero completamente predecibles y evitables de suposiciones políticas no examinadas. Tales preocupaciones, y las consideraciones que de ellas surgen, se entienden mejor al explorar la estructura y la dinámica del trabajo que realizan los



trabajadores del conocimiento, como los profesores universitarios. Hacerlo revela una profunda tensión: Si bien se pueden observar similitudes en el trabajo del conocimiento realizado en las instituciones educativas, los entornos, las oportunidades para dicho trabajo y los caminos propuestos para cualquier contribución posterior a una economía del conocimiento son notablemente diferentes según el país y la institución educativa (Grosemans y De Cuyper, 2021).

Emergiendo de la teoría social cognitiva de Bandura, la teoría social cognitiva de la carrera postula que, para elaborar adecuadamente el desarrollo profesional de un individuo, es de suma importancia comprender el papel central que juega la autoeficacia en la exploración, el desarrollo y la elección de la carrera. Dentro del marco de esta teoría, el proceso de toma de decisiones sobre la carrera de un individuo depende de tres elementos clave: expectativas de autoeficacia, expectativas de resultados y metas personales. En general, la autoeficacia respecto a una trayectoria profesional o meta particular aumenta el interés y la motivación por esa carrera específica. Además, algunos resultados de rendimiento pueden considerarse deseables o indeseables para un individuo y, en consecuencia, pueden llevarlo o llevarla a abandonar una trayectoria profesional o a seguirla (Adebusuyi et al., 2022).

A diferencia de teorías anteriores en el ámbito, la teoría social cognitiva de la carrera enfatiza los aspectos sociales que pueden moldear las expectativas de autoeficacia y las expectativas de resultados de un individuo; las oportunidades profesionales y las tareas realizadas durante los años formativos por parte de la familia, amigos o miembros de la escuela contribuyen a las creencias que uno desarrolla respecto a sí mismo y al entorno. Por lo tanto, el



contexto es esencial para entender las elecciones de carrera y las expectativas de éxito (Adebusuyi et al., 2022).

Como consecuencia del desarrollo y la prueba de teorías, se desarrollaron los instrumentos de autoeficacia profesional y de expectativa de resultados, los cuales fueron traducidos al portugués. Estos instrumentos se utilizaron en una muestra de estudiantes de pregrado brasileños y los resultados sugirieron la viabilidad de aplicar la teoría social cognitiva de la carrera a los estudiantes brasileños (Adebusuyi et al., 2022).

Las intervenciones de orientación profesional son programas y actividades estructurados que tienen como objetivo ayudar a los estudiantes a tomar decisiones informadas sobre su carrera, lo que finalmente conduce a una transición exitosa de la educación al mercado laboral. Este capítulo profundiza en dos tipos prevalentes de intervenciones de orientación profesional en entornos educativos: el asesoramiento individual y los talleres/seminarios de carrera. Cada una de estas intervenciones desempeña un papel vital en ofrecer apoyo personalizado e información integral a los estudiantes sobre diversas posibilidades educativas y ocupacionales (Lent y Brown, 2020).

El asesoramiento individual es un método ampliamente adoptado de intervenciones de orientación profesional en instituciones educativas de muchos países. En este proceso personalizado, un consejero ayuda a los estudiantes a reconocer sus habilidades, intereses y características a lo largo de varias sesiones. Además de identificar las características personales de los estudiantes, el consejero proporciona información sobre opciones educativas y ocupacionales relacionadas. El objetivo final de la orientación individual es ayudar a los estudiantes a tomar decisiones profesionales informadas utilizando



el autoconocimiento y la información adquirida durante el proceso de asesoramiento (Lent y Brown, 2020).

Hay evidencia sólida de que la asesoría individual es una intervención efectiva en la orientación profesional, especialmente para estudiantes de contextos socioeconómicos más bajos que pueden no tener acceso a la información necesaria y al apoyo de los miembros de su familia. Además, se ha encontrado que este enfoque es particularmente adecuado para los estudiantes universitarios de primera generación. El asesoramiento individual puede adoptar diferentes formas, variando en intensidad, duración y enfoque. Mientras que algunos servicios de orientación utilizan programas computarizados para guiar a los estudiantes en la realización de análisis de intereses y necesidades por sí mismos, otros ofrecen a los estudiantes solo una o dos sesiones con un consejero para obtener asesoramiento. Además, la orientación puede centrarse exclusivamente en decisiones relacionadas con lo académico o incluir otros temas como características personales (Lent y Brown, 2020).

Los talleres y seminarios de carrera ofrecen una estructura diferente para las intervenciones de orientación profesional en comparación con el asesoramiento individual. En los talleres de carrera, pequeños grupos de estudiantes reciben información de un consejero o profesor sobre temas relacionados con la educación y el mercado laboral. La información proporcionada suele estar relacionada con las características de sujetos, cursos y ocupaciones específicos, los requisitos previos y la presión de estudio de determinadas trayectorias educativas, el entorno laboral y las actividades, las oportunidades de empleo, así como las posibilidades de salario y promoción. Además de la información, los talleres generalmente incluyen actividades como



discutir temas y hacer preguntas, lo que permite a los estudiantes modificar y personalizar el conocimiento general proporcionado (Lent y Brown, 2020).

Los seminarios de carrera son similares a los talleres en que un consejero proporciona a los estudiantes información. Sin embargo, a diferencia de los talleres, los seminarios de carrera son generalmente más extensos, durando varias horas, días o incluso semanas y abarcan diversos temas. Durante los seminarios de carrera, los estudiantes generalmente no participan en actividades de desarrollo personal; más bien, reciben de manera pasiva información sobre temas como el mercado laboral, el sistema educativo, diferentes ocupaciones y características personales. La investigación sugiere que tanto los talleres de carrera como los seminarios aumentan de manera efectiva el conocimiento y la conciencia de los estudiantes sobre las posibilidades educativas y ocupacionales (Lent y Brown, 2020).

Con la expansión de la economía global y las crecientes expectativas laborales, la sociedad se ha vuelto cada vez más consciente de la importancia de la orientación profesional. La orientación profesional ayuda a las personas a adquirir autoconciencia y una mejor comprensión del mundo que les rodea para facilitar decisiones informadas. Servicios de orientación profesional bien organizados y en múltiples niveles son esenciales para los estudiantes y exalumnos, ya que ayudan a reducir la indecisión profesional, desarrollar la conciencia y planificación relacionadas con la carrera, y mejorar la empleabilidad. En muchos países europeos, la orientación profesional es común en las instituciones académicas. Sin embargo, sigue habiendo una falta de conciencia en Hungría sobre la importancia y el valor de una orientación profesional con propósito (Shevlin et al., 2020).



En Hungría, la orientación profesional a nivel de educación secundaria se implementa principalmente a través del currículo. Hay disparidades regionales en su provisión, ya que la orientación profesional integral solo se ofrece en un número limitado de instituciones. Fuera del currículo, hay orientación disponible a través de servicios en línea, pero estos carecen de participación personal. Dado los cambios económicos en curso y el aumento de la tasa de desempleo, se considera que la orientación profesional es esencial para los estudiantes en todos los niveles educativos, con especial énfasis en aquellos que enfrentan transiciones significativas. Los estudiantes húngaros que planean participar en la educación postsecundaria también requieren orientación, ya que elegir una carrera es tan importante como seleccionar una institución educativa (Shevlin et al., 2020).

La orientación profesional es un instrumento que contribuye a la competitividad económica de los países al garantizar una fuerza laboral calificada. A medida que la fuerza laboral y/o la población estudiantil envejece continuamente, la contratación de buscadores de empleo mayores de 50 años se ha convertido en una prioridad según las políticas. Así, surgió la necesidad de desarrollar servicios de orientación profesional en la educación superior, en los centros de empleo y por parte de proveedores de servicios privados. En Hungría, varios factores han tenido una influencia negativa en la provisión de orientación profesional, un servicio que es esencial para la idoneidad, la correspondencia y el éxito posterior. En cuanto al entorno legal, la falta de obligación legislativa para que las instituciones proporcionen o ignoren la provisión contribuye a una zona gris. Tampoco hay un enfoque claramente delineado de sistema completo para



crear una red organizada entre los proveedores de servicios de orientación y entre las instituciones y los graduados (Shevlin et al., 2020).

La actitud personal de las instituciones y de sus miembros también influye en la efectividad de la orientación profesional. A pesar de su regulación favorable, la efectividad del sistema de instituciones de educación superior húngaro se ve comprometida por la subestimación, el descuido y la indiferencia predominantes hacia los exalumnos. También hay un margen general en cuanto a la prestación de servicios, por lo que existen prácticas mejores y peores, y hay diversas soluciones innovadoras. Las actitudes personales y las calificaciones del personal también son significativas. Las instituciones a menudo tienen solo un empleado responsable de la orientación, lo que disminuye la calidad del servicio, especialmente si esa persona no está cualificada. El desafío reputacional también es considerable. Dadas los adversos cambios en la economía, las obligaciones y expectativas hacia la orientación no pueden verse difuminadas al referirse a las expectativas y requisitos nacionales o de la Unión Europea. Las preocupaciones sobre la calidad del servicio proporcionado han aumentado, y estas instituciones se han encontrado en una encrucijada: optar por realizar una evaluación racional de la calidad de la orientación ofrecida o creer en la demagogia. Las instituciones a menudo son incapaces de determinar las fortalezas de la orientación, pero sobrestiman las debilidades. Las percepciones a menudo son excesivamente pesimistas debido a la falta de conocimiento o a la forma en que se maneja el conocimiento disponible. Sin embargo, no estar completamente consciente de ello tampoco es una excusa, ya que en este caso las instituciones se vuelven pasivas y los factores de foco



podrían eliminar sus posibilidades de supervivencia en los mercados de educación superior y otros mercados laborales (Shevlin et al., 2020).

La revolución digital ha alterado drásticamente cada parte de nuestra vida diaria en las últimas dos décadas, incluyendo la forma en que asistimos a la escuela. Las escuelas se están volviendo más computarizadas, y las aulas están siendo equipadas cada vez más con dispositivos como laptops, proyectores y pizarras que se pueden escribir y están conectadas a una computadora. Recientemente, se ha afirmado que a los estudiantes de un cierto nivel se les deberían proporcionar laptops para llevar a la escuela de manera individual. Con los estudiantes creciendo rodeados de dispositivos electrónicos móviles, se está desarrollando una nueva cultura que puede ser tanto útil como perjudicial para la educación (Leung, 2022).

Las reformas recientes han hecho posible que los estudiantes en instituciones educativas con alta necesidad reciban computadoras gratuitas. Se han creado Sistemas Avanzados de Orientación Profesional Asistida por Computadora (ACCAGS) incorporando sistemas expertos, bases de datos y tecnologías de la información en el análisis y la selección de alternativas educativas y ocupacionales. Estos sistemas se han incorporado en sistemas de instrucción y planes de lecciones en muchos sistemas educativos nacionales (Leung, 2022).

El creciente potencial y el interés en un uso más generalizado de los ACCAGS deberían dar lugar a una discusión sobre sus funciones en los sistemas educativos involucrados. Un sistema de orientación profesional basado en computadora influye en las entradas y salidas de la escuela. Aunque se han realizado investigaciones recientes para evaluar los efectos de ACCAGS en las



actividades y elecciones de los estudiantes en ciertas áreas específicas, existe una gran necesidad de más investigación sobre la influencia general que un sistema de orientación profesional tiene en la vida escolar en las áreas de organización y administración, recursos educativos, métodos de enseñanza y transferencia de información (Leung, 2022).

Un sistema de orientación basado en computadora se ve aquí como una nueva organización educativa donde se deben crear nuevos arreglos y procesos educativos. Es necesario un examen crítico de las estrategias pedagógicas y los marcos que subyacen en muchos sistemas expertos, particularmente aquellos que guían la toma de decisiones educativas. Se necesitan sistemas con capacidades de diagnóstico experto y tutoriales para evitar que los sistemas se utilicen como una cobertura para comportamientos que las autoridades educativas no aprobarían. Se necesita moderación en el entusiasmo. La evaluación debería ser parte del diseño (Leung, 2022).

Modelo de trabajo: Es la manera en que se planea, organizan y distribuyen las tareas, diseño y estructura de puestos, para ver si son rígidos o fijos, permanentes o limitados, por ello, mientras más flexible sea la estructura organizacional, serán convertibles los puestos y permite la existencia de equipos de trabajo multidisciplinarios y autodirigidos en lugar de permanentes, por ello el diseño o modelo de trabajo organizacional debe ser flexible y donde participen los trabajadores (Vallejo, 2016).

Las organizaciones modernas operan en un entorno complejo y en rápida evolución, caracterizado por una competencia en constante aumento, técnicas de producción sofisticadas, demandas de productos más grandes y variados, ciclos de vida de los productos acortados, cambios continuos en la tecnología y



una fuerte inversión en Investigación y Desarrollo. (R&D). En tales condiciones turbulentas, se insta a las corporaciones a adoptar métodos de producción sofisticados y a seguir modificaciones drásticas en la filosofía de gestión ante el gran cambio en el entorno económico. Una de las condiciones previas para el funcionamiento exitoso de las organizaciones es la determinación de una estructura organizativa adecuada y el establecimiento de una organización operativa efectiva. Desde el inicio de la revolución industrial, se han propuesto y utilizado una amplia variedad de estructuras organizativas y modelos de organización del trabajo. Se analizan críticamente los modelos tradicionales y modernos de organización del trabajo en la práctica, como el fordismo, el toyotismo, el trabajo en equipo, los sistemas socio-técnicos, etc., y se discuten sus ventajas y desventajas en relación con los diversos elementos de la organización del trabajo (Agarwal y Sambamurthy, 2020).

La organización del trabajo en los establecimientos industriales se considera uno de los asuntos más importantes en la gestión, ya que determina directamente la eficiencia, la productividad y la satisfacción de las necesidades y demandas de todas las partes involucradas: trabajadores, gerentes y la comunidad en general. Las características deseables y aceptables de la organización del trabajo en los establecimientos industriales han estado cambiando permanentemente debido a la modificación de las condiciones ambientales y a las alteraciones en las características de los sistemas de producción, las técnicas de producción utilizadas, los productos y el mercado. Estas alteraciones provocaron una multitud de cambios en la organización del trabajo en los establecimientos industriales, y se han propuesto y puesto en práctica una amplia variedad de modelos de organización del trabajo. Dado que



no existe un modelo universal que pueda organizar de manera óptima el trabajo para todos los sistemas de producción, períodos y estados del mercado, los modelos en la práctica son muy diversos (Agarwal y Sambamurthy, 2020).

La organización del trabajo de los sistemas de producción industrial en la mayoría de los países industrializados y en los países del sureste de Europa, como Serbia, se basa en el modelo tradicional de organización del trabajo fordista. La implementación de modelos modernos de organización del trabajo sería beneficiosa en casi todos los segmentos, y especialmente en lo que respecta a la productividad, la flexibilidad y la calidad del trabajo y de los productos. Diversas circunstancias han influido en la aplicación de modelos modernos de organización del trabajo, y se deben superar algunos obstáculos para lograr mejores resultados y mejoras (Agarwal y Sambamurthy, 2020).

Incluso antes de que la pandemia de COVID-19 convirtiera las computadoras de los empleados de oficina en computadoras de trabajo en casa, lo que llevó a una espiral de propuestas sobre el trabajo desde casa frente al regreso a la oficina, las organizaciones estaban explorando cómo adaptarse a su entorno. Anteriormente, las organizaciones centradas en el crecimiento cambiaron su enfoque hacia la eficiencia de costos a principios de la década de 2000. Después, la complejidad organizativa y la incertidumbre estaban en la agenda. Además, las personas buscaban un equilibrio entre el trabajo y la vida personal en una época que glorificaba la semana laboral de 80 horas (Mustafa et al., 2022).

En ese entorno, las organizaciones modernas adaptaron su estructura organizativa a estructuras de trabajo descentralizadas, lo cual fue posible con el auge de la digitalización. Esto, a su vez, complicó la capacidad de la organización



para gobernar la fuerza laboral, ya que modelos de trabajo como el freelance o los modelos híbridos dificultan el monitoreo del tiempo y la presión sobre los que se aprovechan del trabajo de los demás. Con la pandemia de COVID-19, el debate sobre los modelos de trabajo resurgió con fuerza, lo que llevó a diferentes organizaciones a explorar distintos modelos basados en diversas consideraciones. Mientras algunas organizaciones impusieron un estricto plazo para regresar a la oficina, otras operan con modelos de trabajo completamente en casa. ¿Qué nos dice la variedad de modelos de trabajo sobre la estructura laboral de una organización? Este manuscrito explorará el impacto de un modelo de trabajo en la estructura de una organización y la importancia del modelo de trabajo adecuado para navegar entre la brecha de autonomía y supervisión (Mustafa et al., 2022).

El término modelo de trabajo describe la forma en que los empleados de una organización realizan su trabajo. Aunque a menudo se utiliza un único modo de trabajo, sería más preciso hablar de modelos de trabajo. De hecho, un solo modo trabajar desde casa, trabajar desde la oficina o freelance en tu propio lugar y tiempo es una simplificación que sacrifica la precisión. En realidad, estos modos se pueden combinar y desarrollar híbridos (Mustafa et al., 2022).

Crear una estructura en el lugar de trabajo es imperativo para el funcionamiento exitoso de una organización. Las organizaciones se gestionan mediante procesos, y estos procesos deben ser asignados recursos en términos de gasto y mano de obra. La mayoría de las organizaciones requieren que estos procesos se realicen de manera continua, lo que implica la asignación de una fuerza laboral para llevarlos a cabo de forma constante. Sin embargo, si el número de personas es demasiado grande, se vuelve más difícil de gestionar y



los procesos de trabajo no pueden completarse de manera fluida. En este momento, con un aumento en el número total de empleados, es necesario asignar algunas responsabilidades para la supervisión de estos procesos a otros trabajadores, con el fin de reducir el número de personal que debe ser gestionado directamente. También es posible que la gestión de una carga de trabajo no pueda resolverse con solo un empleado. En este caso, la carga de trabajo se divide en partes más pequeñas y se asigna a otros empleados. De esta manera, emergen estructuras que subdividen el trabajo a realizar y asignan competencias para ese trabajo. Sin embargo, con la subdivisión del trabajo, los empleados comenzarán a trabajar en diferentes tareas, creando una brecha de conocimiento entre ellos y una superposición de responsabilidades. Esto podría llevar a dificultades en el control del rendimiento de los procesos de trabajo. Para contrarrestar este efecto, suele surgir una jerarquía que define qué recursos se pueden utilizar y quién tiene supervisión sobre un determinado proceso. Esto significa que, dentro de la subdivisión de responsabilidades multiplicada por los niveles de jerarquía, existe un esquema de accesibilidad complejo sobre quién puede intercambiar experiencias con quién, y una fuerte propensión al control centralizado de los recursos (Billett, 2020).

En el nivel más alto de la organización, la junta gestiona la empresa en su conjunto y es responsable de las decisiones estratégicas. En el siguiente nivel, los Directores supervisan los niveles intermedios y se centran en un área específica de la empresa de manera más táctica. Marketing, Administration, R&D, Production, Engineering. Los departamentos están compuestos por unidades o procesos que realizan una actividad hacia un objetivo común, como el área mencionada anteriormente. Esta complejidad tiene repercusiones en el



diseño organizacional, ya que hay varios intermediarios. En el ejemplo anterior, esto significa que un empleado nunca intercambiará información directamente con la Junta, especialmente en grandes corporaciones; y que el mismo empleado tiene menos probabilidades de intercambiar información con un Director de nivel medio de otro Departamento que con un Supervisor de su propio Departamento (Billett, 2020).

El entorno laboral moderno está en constante evolución, pero actualmente incluye dos modelos de trabajo principales: el trabajo remoto y el horario flexible. Varias empresas de diferentes industrias han adoptado estos modelos y los han adaptado a sus necesidades. Cada uno de estos modelos logra sus objetivos mientras ofrece a sus empleados beneficios. Como tal, estos modelos se discutirán en detalle a continuación (Barbieri et al., 2024).

El trabajo remoto: también conocido como teletrabajo, es un arreglo laboral en el que los empleados no se desplazan a un lugar central de trabajo, ya sea de manera total o en parte. Los avances en tecnología, como la computación móvil y el Internet, han facilitado el trabajo remoto tanto para gerentes como para empleados. Para los empleados, el modelo de trabajo remoto ofrece una serie de beneficios. Específicamente, el estrés psicológico se reduce porque los empleados pasan menos tiempo en el trayecto. Esto es especialmente cierto para aquellos con desplazamientos de una hora o más. Un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal también es alcanzable, ya que los empleados pueden programar su horario de oficina después de llevar a sus hijos a la escuela. A menudo, podrán dedicar más tiempo a cultivar sus relaciones personales. También se puede obtener un beneficio para la salud, ya que los tele trabajadores a menudo eligen vivir en áreas con menos



contaminación. Para las personas con problemas de salud o discapacidades, el trabajo remoto también facilitará una experiencia laboral más sencilla (Barbieri et al., 2024).

Sin embargo, también hay muchos beneficios del trabajo remoto para los empleadores y las empresas. Entre estos beneficios se incluye un aumento en la productividad, ya que los teletrabajadores a menudo trabajan más horas y causan menos interrupciones a los demás. Además, se pueden eliminar a los que hacen ruido y a los "perdedores de tiempo" del lugar de trabajo. Las pymes y las start-ups se benefician especialmente de este acuerdo, ya que su necesidad surge de un entorno históricamente estable lleno de empresas funcionales. En un entorno de "Fail-Fast", sin embargo, el teletrabajo no es adecuado para la situación de rápido cambio y alto riesgo en la etapa inicial del desarrollo de una empresa. Se recomienda encarecidamente tener al menos un año de experiencia en el entorno laboral de una empresa, en la entrega de servicios y en la dinámica de grupo antes de tomar la decisión de teletrabajar de forma remota tras haber sido empleado a tiempo completo (Barbieri et al., 2024).

El horario flexible: también llamado tiempo flexible, permite a los empleados modificar sus horarios de trabajo para adaptarlos mejor a sus necesidades. Si bien el horario flexible también puede describir arreglos en los que los empleados trabajan en lugares alternativos como oficinas en casa, el modelo típico se refiere a ofrecer a los empleados flexibilidad en la programación de sus horas de trabajo en espacios de oficina físicos. En el escenario ideal, los empleados registran sus horas contratadas en una hoja de tiempo semanal, pero tienen la libertad de decidir cuándo y cómo hacerlo. Sin embargo, ambos modelos de organización del trabajo se introdujeron para aumentar el control de



los empleados sobre sus horarios laborales, al tiempo que se reduce el estrés y se ofrece un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Comúnmente visto como una situación de ganar o ganar tanto para los empleados como para las organizaciones, el horario flexible ha sido adoptado por diferentes empresas que operan en diversas industrias, a menudo con adaptaciones ajustadas a sus necesidades específicas (Barbieri et al., 2024).

Evaluación de desempeño: Es la calificación sistemática de las actividades que realizan cada uno de los trabajadores de acuerdo con sus funciones, metas, resultados y competencias, por eso, la evaluación es el procedimiento que ayuda con la medición del desempeño del trabajador teniendo en cuenta los requisitos y necesidades del puesto ocupado (Vallejo, 2016).

La evaluación del desempeño es una herramienta empleada por las organizaciones para evaluar el rendimiento de los empleados en relación con sus tareas y trabajos asignados. Las actuaciones de la organización en cuanto a la evaluación de empleados dependen significativamente del rendimiento individual y de otros factores internos y externos. Esto ayuda a la organización a decidir el salario, el reconocimiento del empleado, la ocupación de puestos superiores y en la selección de candidatos para ser liberados de sus puestos. Así que, la selección de los criterios adecuados para la evaluación del desempeño de los empleados es una de las decisiones importantes para las organizaciones (Aliyyah et al., 2021).

Los criterios fijos y predeterminados obtienen una mala puntuación si hay un cambio en el entorno. Esto ha llevado al desarrollo de sistemas automatizados para la evaluación del rendimiento. Con la implementación de tales sistemas, surge la pregunta sobre los factores que influyen en las decisiones de evaluación



del rendimiento. La influencia de tales factores varía de una organización a otra. Por lo tanto, identificar y analizar los factores clave que influyen en la evaluación del rendimiento es un desafío para estas organizaciones. Se seleccionaron las industrias mecánicas en y alrededor de la ciudad de Pune para esta investigación. La ciudad de Pune cuenta con más de 500 industrias mecánicas que atienden a diferentes sectores (Aliyyah et al., 2021).

Estas organizaciones fueron seleccionadas teniendo en cuenta el alcance y los requisitos del estudio. La visión general de la evaluación del rendimiento en las industrias mecánicas se obtiene de los líderes de la organización. Los datos secundarios se han recopilado de los informes publicados por varios comités, y se han considerado los hallazgos de trabajos de investigación anteriores relacionados con los sistemas de evaluación del rendimiento. El análisis de Pareto se lleva a cabo para identificar los factores clave y la razón por la cual son factores clave. La influencia de estos factores se estudia utilizando el método del Índice Promedio (Aliyyah et al., 2021).

Se proporcionan sugerencias a las organizaciones sobre factores clave para las decisiones de evaluación del rendimiento y recomendaciones sobre la adopción o modificación de técnicas para eliminar o reducir la influencia de otros factores. La selección de los criterios adecuados para la evaluación del desempeño de los empleados es una de las decisiones importantes para las organizaciones. La selección incorrecta de criterios conduce a evaluaciones sesgadas. Los criterios fijos y predeterminados obtienen una mala puntuación si hay un cambio en el entorno (Aliyyah et al., 2021).

En el sentido más amplio, esta evaluación del desempeño se refiere a un intento de medir el rendimiento laboral de los empleados. Sus otros nombres son



evaluación del desempeño, valoración del desempeño y evaluación de empleados. Es el proceso de cumplir con el estándar de la organización a través de la evaluación y el juicio. El rendimiento laboral es el nivel en el que los empleados llevan a cabo los requisitos de trabajo de sus puestos. En resumen, la evaluación del desempeño se refiere al proceso mediante el cual se documenta el comportamiento y el rendimiento de un empleado para determinar si debe ser promovido, retenido o despedido (Murphy, 2020).

El proceso de evaluación del desempeño incluye el establecimiento de metas y sugerencias de mejora. El evaluador suele ser un supervisor o gerente, aunque en algunas organizaciones los compañeros pueden proporcionar evaluaciones. Este documento se suele llamar una evaluación del desempeño. Cada persona tiene una copia, y el supervisor tiene la responsabilidad de llevar a cabo la reunión de evaluación. En muchas organizaciones, se asigna una calificación de rendimiento general del cinco al uno, siendo cinco la más alta. La mayoría de las organizaciones tienen un formulario específico para completar la evaluación, que diferentes empresas llaman de varias maneras: formulario de evaluación, formulario de apreciación o formulario de aumento de mérito (Murphy, 2020).

Se piensa que la evaluación del desempeño en las organizaciones se originó en Estados Unidos a principios del siglo XX. Un grupo temprano para estudiar la gestión del personal fue la División de Gestión del Personal de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos. Esta división estudió tres problemas principales: la selección de empleados, la determinación de las tarifas salariales y la medición de la eficiencia de los trabajadores. Se sugirió un plan de clasificación para medir los costos y las horas de trabajo dedicadas. Además,



se inició un plan de iniciativa para medir el rendimiento en una fábrica de cucharas. La evaluación del rendimiento en estos primeros años se centraba casi exclusivamente en los trabajos de los trabajadores asalariados. Este énfasis en medir el rendimiento se extendió a otras industrias (Murphy, 2020).

En algunas industrias como la telefonía, el acero y el calzado, se hizo poco con los trabajos de cuello blanco hasta la Primera Guerra Mundial, cuando se desarrollaron pruebas mentales. Los estudios realizados para mujeres en la industria encontraron la necesidad de rediseñar los trabajos, pero también idearon un método de comparación de rendimiento. La evaluación del rendimiento en la veintena temprana se convirtió en parte de la gestión del personal como un enfoque tanto científico como administrativo y, como tal, todavía se utiliza ampliamente (Murphy, 2020).

La evaluación del rendimiento ha sido objeto de críticas. A menudo, la evaluación no es precisa y se basa en suposiciones incorrectas. Si se imponen castigos represivos, burlas, amenazas o instrucciones a los empleados, esto puede causar resentimiento y desconfianza hacia los supervisores, así como una determinación de abandonar la organización. Esto puede llevar a un círculo vicioso que, una vez comenzado, es muy difícil de romper. Con la evaluación del rendimiento, el miembro de un grupo evaluado se ve obligado a pelear y competir por favores. Se le ha acusado de tener un efecto deshumanizador porque detrás de cada cifra hay un ser humano real con una experiencia de vida y laboral completamente diferente (Murphy, 2020).

La evaluación del desempeño es necesaria para la asignación de recompensas. La evaluación del mérito o del rendimiento puede reducir el nepotismo. En ausencia de tales evaluaciones, los grupos son tratados



únicamente según su estatus. Es necesario para llevar a una organización a la conformidad con la ley social. En caso de acusaciones de mala conducta, discriminación o trato injusto, no poder proporcionar los resultados de la evaluación puede llevar a serias repercusiones. Un método claro y comprensible de evaluación del rendimiento plantea problemas en cuanto a su entendimiento y aceptación. La evaluación del rendimiento es necesaria para el desarrollo del grupo evaluado. La evaluación del desempeño puede servir a fines de desarrollo, ya que indica discrepancias entre la descripción y las expectativas. La evaluación del desempeño proporciona datos sobre la competencia y el rendimiento general de los empleados. Evaluar y utilizar dicha información puede mejorar el estado general de una organización (Murphy, 2020).

La evaluación del desempeño puede ser percibida tanto como un proceso como un resultado. El proceso de evaluación del desempeño incluye el establecimiento de metas, la evaluación del rendimiento y el sistema de retroalimentación para la mejora. (Latham & Locke, 2007). El resultado de la evaluación del desempeño refleja el nivel de rendimiento actual de un individuo, grupo u organización. Este resultado se puede expresar utilizando una puntuación de rendimiento estandarizada, que se compara con un estándar o criterio externo. Un proceso de evaluación del desempeño activo es probable que produzca un resultado de evaluación del desempeño preciso y justo. Por ejemplo, una organización utiliza un sistema interno de evaluación del desempeño y descubre que el rendimiento actual de un empleado no cumple con el estándar esperado. Es probable que se le dé retroalimentación al empleado para mejorar su desempeño. Por el contrario, un proceso de evaluación del rendimiento pasivo, como el que se realiza antes de adaptarse a un nuevo



entorno, es probable que produzca un resultado de evaluación del rendimiento inexacto e injusto. Un ejemplo sería una organización que contrata a un empleado sin revisar los resultados de las evaluaciones de desempeño de la estructura u organización anterior (Liu et al., 2021).

Las organizaciones pueden tener varias motivaciones para evaluar el desempeño de los empleados, que van desde ofrecer asistencia constructiva a los empleados hasta abordar objetivos más punitivos. (DeNisi & Kluger, 2000). Zhao (2010) afirmó que la evaluación del rendimiento tiene dos caras, que denotan la distinción entre la evaluación del rendimiento como un factor motivacional y la evaluación del rendimiento como un resultado. Los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados se utilizan ampliamente en las organizaciones, moldeando las perspectivas profesionales, salarios, bonificaciones y otras decisiones importantes. Para garantizar la equidad y la precisión en el resultado de la evaluación, las organizaciones deben establecer un sistema de evaluación del desempeño adecuado (Liu et al., 2021).

Esta revisión de la literatura definirá la evaluación del rendimiento y evaluará la precisión y equidad de los procesos de evaluación del rendimiento que se implementan actualmente en las organizaciones. Se revisará y discutirá la literatura sobre los factores que influyen en la evaluación del desempeño, de acuerdo con el entorno organizacional, las características individuales y los efectos de la motivación (Liu et al., 2021).

El éxito de una organización depende de una variedad de factores, incluidas sus numerosas decisiones, y todos estos elementos combinados influyen en la dinámica del rendimiento, que generalmente se mide para identificar la mejora o regresión de un estado general. Una forma de llevar a cabo



tal evaluación es mediante la valoración del rendimiento de la organización, o dicho de manera sencilla, midiendo los resultados en comparación con los objetivos y metas deseados. Esta evaluación se puede realizar con respecto a una variedad de aspectos, generando métricas específicas que permiten comparar el estado de la organización a lo largo del tiempo, entre organizaciones similares o contra puntos de referencia deseados (Lindgren et al., 2020).

El proceso de evaluar resultados y recopilar la información necesaria para medir el rendimiento requiere un análisis previo del contexto, la identificación de indicadores medibles y la prueba y análisis de múltiples métodos para recopilar métricas específicas y cuantificar los resultados de manera precisa. Las alturas y los obstáculos son una parte esencial del desarrollo de cualquier organización y deben mantenerse bajo control para que se puedan tomar decisiones que eviten la degradación de las tendencias de rendimiento y refuercen la mejora de las dinámicas favorables. El desarrollo adecuado de tales mecanismos de evaluación también puede considerarse un factor de competitividad muy importante para las organizaciones, especialmente para las empresas en el mismo segmento de mercado. Los resultados numéricos y su representación en gráficos indican la evolución del estado de la organización, señalando cualquier cambio incidental respecto a las tendencias deseadas y detallando todos los aspectos relevantes que influyen en el rendimiento. La transparencia es un aspecto deseable que se puede lograr mediante una evaluación precisa, ya que los indicadores, métodos, resultados y reacciones de diferentes partes interesadas, junto con cualquier otro aspecto que influya en el rendimiento, pueden ser detallados y suelen ser públicos. Tal transparencia requiere un desarrollo riguroso y preciso del mecanismo de evaluación, ya que la magnitud



de cualquier aspecto mencionado y sus combinaciones hacen prácticamente imposible garantizar un control total sin evitar ponderaciones específicas no compensadas o efectos secundarios no deseados (Lindgren et al., 2020).

Los mecanismos de evaluación del desempeño deben, por lo tanto, adaptarse a las características de una organización para llevar a cabo una cuantificación fiable de una amplia variedad de factores. De lo contrario, no se pueden lograr todas las ventajas de evaluar el rendimiento, y los resultados pueden generar aún más incertidumbre que los problemas planteados por la ausencia de evaluación. Este equilibrio de ventajas/desventajas suele depender del tamaño de las organizaciones, la diversidad o singularidad del enfoque hacia el rendimiento de los interesados, y el potencial de variabilidad de los indicadores (Lindgren et al., 2020).

Recompensas

Las recompensas hacia los empleados es una retribución, premiación y reconocimientos por sus servicios o prestaciones, por ello, la recompensa se ha vuelto un componente importante para orientar a los empleados en términos de retribución, retroalimentación y valoración de su desempeño dentro de la institución, debido a que las personas solo trabajan en función de beneficios y resultados, dedicándose en el trabajo dependiendo del grado de reciprocidad que reciban a medida que se trabajó está obteniendo los resultados planificados y esperados por la organización (Vallejo, 2016).

Remuneración: Es el pago que recibe el trabajador de manera regular como resultado de realizar sus funciones dentro de la organización, es decir son todas las maneras de pago que se entregan a los colaboradores derivados de su empleo, por ello, los trabajadores invierten su esfuerzo, trabajo y dedicación a



cambio de obtener una retribución conveniente como la remuneración la cual presenta tres componentes básicos como: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones (Vallejo, 2016).

Programa de incentivos: Son estímulos para animar ciertos comportamientos deseados por la empresa. El programa de incentivos incluye: salarios altos, vacaciones, premios, promociones de puesto, seguridad en el trabajo, puestos competitivos que conlleven a un desarrollo adicional y otras formas de crecimiento por su desempeño (Vallejo, 2016).

Prestaciones y servicios: Son las facilidades, ventajas y servicios que las organizaciones brindan a sus colaboradores con el fin de eliminarle preocupaciones o esfuerzo. Usualmente suele financiarse parcial o totalmente por la empresa, pero no son pagados físicamente a los trabajadores, es decir es una manera de remuneración indirecta basándose en satisfacer las necesidades personales de los trabajadores. Entre ellos se encuentra: el seguro de vida, los gastos médicos, transporte, seguridad social, entre otros (Vallejo, 2016).

Desarrollo

El desarrollo de los empleados tiene una cierta conexión con la educación, capacitación, entrenamiento y desarrollo para que se garantice las posibilidades de realizar todas sus funciones y actividades con sus competencias innatas o adquiridas. El desarrollo de empleados no es únicamente proporcionar información para aprender nuevos conocimientos o habilidades, es brindar información puntual y básica para que tengan nuevas actitudes, ideas y conceptos, mediante la modificación de aquellos hábitos o comportamientos para que sean más eficiente de lo actual (Vallejo, 2016).



Capacitación: Es el proceso con el cual se puede desarrollar las cualidades de los empleados, preparándolos para que sean productivos organizacionalmente y que contribuyan con el logro de metas de la institución. La finalidad de la capacitación es que influya en el comportamiento de los empleados para el crecimiento de su desempeño en sus funciones (Vallejo, 2016).

Desarrollo personal: Este aspecto se relaciona con la orientación de mejora para el futuro y oportunidades del trabajador que le permita tener un desenvolvimiento y crecimiento como persona, ya sea en lo social o económico. El desarrollo personal de los trabajadores permite que las instituciones sean más dinámicas y flexibles con personas comprometidas y proactivas (Vallejo, 2016).

Desarrollo profesional: El desarrollo profesional está relacionado con la línea de carrera que tiene una organización, es decir, la carrera es el resultado o consecuencia del puesto que ocupa un trabajador a lo largo de su vida como profesional, por ello este tipo de desarrollo debe ser gradual para que puedan ocupar puestos más altos y complejos, pero que estén de acuerdo con sus habilidades y conocimientos como profesional (Vallejo, 2016).

Retención

La retención de trabajadores es la capacidad de captar a los empleados más importantes y mantenerlas satisfechas y motivadas durante su estadía en la institución, asegurándole condiciones físicas, psicológicos y sociales. Se trata de las estrategias a utilizar donde exista en el personal la disposición de mantenerse en la empresa, de tal forma, que el vínculo relacional entre los colaboradores y la empresa se encuentra en armonía para así conservar al personal (Vallejo, 2016). Relación con los empleados: Este aspecto es importante debido a que, si los empleados tienen una buena relación entre



compañeros y superiores, pueden mejorar su desempeño en sus funciones, por ello, las instituciones tratan de invertir su tiempo en evitar que se rompan relaciones porque puede afectar su comportamiento laboral, teniendo la necesidad de motivar y proporcionar ayuda a los empleados en situaciones conflictivas (Vallejo, 2016).

Reconocimientos: Son aquellos premios que se conceden a los empleados o grupo de trabajo que ha hecho buenas aportaciones a la organización, lo cual, la institución los puede considerar como modelo o ejemplo para los demás trabajadores (Vallejo, 2016).

Calidad de vida en el trabajo: Es el bienestar y salud general de los empleados al momento de desempeñar sus actividades y tiene cierta relación con la satisfacción del empleado en su trabajo. Esta calidad de vida en el centro de labores da a conocer como la institución es capaz de solventar las necesidades personales y laborales que requieren los empleados, de tal forma, que se puede incrementar la productividad institucional y la calidad en sus funciones (Vallejo, 2016).

2.2.2. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son un aspecto fundamental de la existencia humana y desempeñan un papel vital en la configuración del bienestar, la identidad y la vida social de los individuos. A medida que la sociedad sigue evolucionando, también lo hacen las normas y expectativas en torno a estos vínculos. Este estudio, pretende explorar los entresijos de las relaciones interpersonales y los retos a los que se enfrentan en la sociedad moderna. Para satisfacer la necesidad de interacción social, los seres humanos se relacionan con los demás de diversas maneras, formando una amplia gama de conexiones



a lo largo del tiempo. Las relaciones interpersonales pueden adoptar distintas formas y se caracterizan por diversos grados de intimidad, conexión y profundidad emocional. Las relaciones románticas, las amistades, los vínculos familiares y las interacciones profesionales son tipos comunes de relaciones interpersonales. Las relaciones que perduran en el tiempo y pueden afectar a la felicidad y la calidad de vida de las personas pueden denominarse relaciones interpersonales. Estas relaciones pueden influir enormemente en las decisiones y acciones de las personas y conformar su identidad y la imagen que tienen de sí mismas. Como demuestran muchos estudios sociales, los individuos que dan prioridad a las relaciones interpersonales son más felices en la vida, con sistemas de apoyo social y vínculos socioemocionales más fuertes. Por el contrario, el aislamiento social o los problemas relacionados con las relaciones pueden tener graves consecuencias, provocando un distanciamiento gradual, autoexclusión, baja autoestima y un riesgo de empeoramiento de la salud mental, similar al de la violencia física. En el mundo actual de rápido desarrollo digital, las expectativas, las normas sociales y el contexto de las relaciones interpersonales han cambiado drásticamente. Con el declive de las interacciones cara a cara, los vínculos relacionales se han transformado en el tiempo y en su naturaleza, especialmente para las generaciones más jóvenes. Explorar la dinámica de las relaciones interpersonales en el mundo moderno puede desvelar diversos factores que afectan a los vínculos humanos o los desvirtúan en todas las generaciones y niveles de la sociedad (Kiuru et al., 2020).

Las relaciones interpersonales son conexiones sociales formadas entre individuos que tienen un profundo impacto en las experiencias individuales, tanto a nivel personal como en sociedad. Estas relaciones se pueden entender en



diferentes niveles, como público, personal, privado e íntimo, así como clasificarse en grupos como familia, amistad, conocidos, colegas, románticas e incluso enemigos. Las conexiones formadas pueden ser muy satisfactorias o llevar a sentimientos de soledad. En última instancia, las relaciones interpersonales implican inversiones por parte de cada individuo que moldean significativamente sus experiencias. Sin embargo, la naturaleza de las relaciones interpersonales ha cambiado drásticamente en el mundo moderno. Las redes interpersonales florecientes, compuestas tanto por lazos fuertes como débiles, pueden tener diversas consecuencias para el individuo y la sociedad (Schwartz et al., 2020).

Diferentes académicos han definido las relaciones interpersonales. Una relación interpersonal es la conexión dirigida de una persona hacia otra. Las relaciones interpersonales se definen como una asociación fuerte, profunda o cercana entre dos o más personas que puede variar en duración desde breve hasta duradera y en una variedad de contextos. Sin embargo, algunas personas definen las relaciones interpersonales como una relación que ocurre entre individuos dentro del mismo grupo. Las relaciones interpersonales se pueden clasificar en conocidos casuales, como colegas y compañeros de trabajo, conocidos cercanos, como la amistad o las relaciones románticas, relaciones íntimas, como el amor familiar, e incluso relaciones marcadas por el odio (Schwartz et al., 2020).

Dado que las relaciones interpersonales formadas por la inversión y el mantenimiento implican confianza y dependencia mutuas, el beneficio relacional de las relaciones interpersonales es que los individuos pueden obtener apoyo emocional o material de sus parejas relacionales. Los individuos pueden



experimentar un contenido relacional altamente satisfactorio al obtener un fuerte apoyo emocional, compartir intereses similares y intercambiar o ayudarse mutuamente en diferentes actividades. Mientras tanto, las personas también pueden sentir soledad cuando no hay conexiones entre ellas, cuando sus pocos lazos fuertes se han ido, o cuando sus relaciones en las que han invertido se vuelven malas por alguna razón (Schwartz et al., 2020).

Las relaciones interpersonales sirven como conductos de la interacción humana, moldeando las percepciones, actitudes y acciones de los individuos. Al crear un sentido de pertenencia, las relaciones interpersonales permiten vínculos sociales, amistad, comunidad y entorno, los cuales juegan un papel fundamental en la vida de las personas. Aunque la distancia física puede obstaculizar temporalmente las relaciones entre familiares, amigos y parejas, la distancia también puede acercar a las personas. Debido a la globalización, la distancia física ya no es una barrera para desarrollar relaciones interpersonales. La tecnología moderna ha empoderado a las personas para crear relaciones sin importar la distancia, al unir conexiones emocionales entre extraños virtuales separados por el tiempo y el espacio. Así, aunque las personas pueden no haberse conocido en persona, al haber establecido formas significativas de interconexión, sus expectativas y percepciones pueden impactar profundamente sus vidas diarias (Adelman y Frey, 2020).

Dada la creciente interacción entre individuos en todo el mundo, la presente investigación se centra en las relaciones interpersonales entre personas en la vida contemporánea interconectada. El estudio aborda cuestiones relacionadas con la creciente relevancia de explorar las relaciones y su naturaleza, expectativas, percepciones e impactos en los individuos. Para



lograr esto, se realizan entrevistas cualitativas con ocho personas que actualmente o en el pasado han estado involucradas en relaciones interpersonales con otras personas a través de las redes sociales y la tecnología moderna, examinando sus experiencias en el desarrollo de relaciones. Los casos anonimizados se presentan, analizan e interpretan a través de perspectivas de implicaciones teóricas sobre los cambios en las relaciones interpersonales, las suposiciones cuestionadas y los problemas percibidos. A continuación, se discuten las implicaciones prácticas que elaboran sobre cómo navegar las expectativas de un individuo desconocido, seguidas de las conclusiones (Adelman y Frey, 2020).

La conciencia de las características de las relaciones interpersonales cercanas es beneficiosa, ya que las personas que conocen estas pueden determinar mejor sus expectativas antes de iniciar una relación. Tener conciencia de las consecuencias negativas puede ayudar a las personas a reevaluar su relación o reconsiderar la mejor manera de dar pasos adicionales en relación con la misma. Dada la naturaleza exploratoria del estudio, se sugieren varias áreas para futuras investigaciones, como investigar otras plataformas sociales o comprender mejor las suposiciones implícitas. Actualmente, aquellos que están involucrados en relaciones a distancia o que están desarrollando relaciones con personas que nunca han visto en persona, los hallazgos del presente estudio pueden ayudar a anticipar las percepciones de los demás sobre el compromiso relacional recíproco en su vida cotidiana. Entender tales interacciones también puede contribuir a las implicaciones más amplias de cómo las expectativas no cumplidas de las personas hacia otros



presentes en sus vidas fuera de línea o en sus redes personales pueden afectar su entorno social (Adelman y Frey, 2020).

Para comprender las complejidades de las relaciones interpersonales, los académicos recurren a diversos marcos teóricos que elucidan su naturaleza, desarrollo e impacto en los individuos y en la sociedad en general. Tres marcos teóricos prominentes para entender las relaciones interpersonales son la teoría del intercambio social, la teoría del apego y la teoría de la comunicación (Braithwaite y Schrod, 2021).

La teoría del intercambio social postula que las relaciones interpersonales se basan en un intercambio de recompensas y costos entre individuos. Desarrollos como la teoría de la penetración social proponen que las relaciones se desarrollan a través de un intercambio de información privada y autorrevelación. La dinámica del intercambio social en las relaciones interpersonales influye en gran medida en una variedad de comportamientos y actitudes, como el altruismo y la agresión. Sin embargo, tales interpretaciones basadas en la economía a menudo simplifican en exceso y reducen incluso comportamientos y actitudes orientados socialmente (Braithwaite y Schrod, 2021).

En marcado contraste con las perspectivas que consideran las relaciones interpersonales como intercambios mutuamente beneficiosos, varios académicos proponen que las relaciones interpersonales cercanas satisfacen necesidades humanas fundamentales de afecto e intimidad. La teoría del apego caracteriza los comportamientos de los padres y los hijos y comprende dichos comportamientos utilizando la noción de seguridad en la relación, lo que a su vez tiene implicaciones para los comportamientos de búsqueda de intimidad en la



adulterez y el apego interpersonal. La teoría de la comunicación hace una distinción entre una perspectiva más orientada a los objetos y una más relacional de las relaciones interpersonales, considerando tales relaciones como un patrón duradero de interacción y un sentido de emoción. Los académicos en esta área han examinado extensamente las normas normativas que rigen las relaciones interpersonales, como el desarrollo, la escalada, la transformación y la erosión de las relaciones. Los marcos teóricos sobre las relaciones interpersonales iluminan la investigación de tales relaciones en el entorno en línea (Braithwaite y Schrod, 2021).

Teoría del intercambio social

Uno de los intentos más tempranos e influyentes de explicar los procesos de relación interpersonal es la teoría del intercambio social. La teoría del intercambio social conceptualiza las relaciones en un paradigma económico en el que las interacciones relacionales son intercambios de costos y beneficios. Las relaciones sociales florecen cuando las recompensas superan los costos y se marchitan cuando los costos superan las recompensas. Existen tres modelos influyentes de la teoría del intercambio social: el modelo económico, el modelo de utilidad y el modelo minimax (Lai et al., 2020).

El modelo económico del intercambio social postula que los individuos están motivados a maximizar sus ganancias económicas mientras minimizan los costos económicos en las interacciones y relaciones sociales. Los individuos participan en interacciones sociales cuando la relación entre los beneficios potenciales de las interacciones sociales y las inversiones o costos potenciales de las interacciones sociales es mayor que un cierto umbral de desconexión. El modelo económico de la teoría del intercambio social proporciona un buen



modelo predictivo a corto plazo del comportamiento en citas entre jóvenes heterosexuales en los campus universitarios locales. Sin embargo, este modelo no es un modelo predictivo adecuado a largo plazo de los procesos de relaciones interpersonales (Lai et al., 2020).

Abordando las deficiencias del modelo económico del intercambio social, el modelo de utilidad postula que los individuos participan en interacciones sociales y relaciones con otros para maximizar sus beneficios esperados de utilidades. Una interacción social puede generar beneficios netos si la evaluación de la interacción social es positiva. El modelo de utilidad también indica que el desarrollo de las relaciones puede ser modelado como un proceso de decisiones secuenciales a lo largo del tiempo. La premisa básica del modelo de utilidad es que los individuos están motivados a realizar inversiones sociales para optimizar la cantidad y la utilidad de los resultados sociales de estas inversiones sociales. La toma de decisiones sobre interacciones sociales puede abarcar un grupo de individuos y un período de tiempo más largo que una sola interacción social. El concepto de utilidad neta desempeña un papel fundamental en la predicción de las dinámicas sociales (Lai et al., 2020).

A pesar de sus aplicaciones exitosas, la aplicación del modelo de utilidad de la teoría del intercambio social tiene sus limitaciones. Primero, el modelo de utilidad de la teoría del intercambio social se articula típicamente con una expresión matemática relativamente simple. La naturaleza del complejo proceso de toma de decisiones sociales sigue siendo una caja negra en el modelo de utilidad de la teoría del intercambio social. Cuando los procesos de decisión humana se desvían de enfoques puramente utilitarios orientados a maximizar resultados, se pueden emplear heurísticas normativas de toma de decisiones



sofisticadas en entornos sociales inciertos y mal estructurados. Tener en cuenta tales heurísticas de toma de decisiones requiere marcos teóricos que son fundamentalmente diferentes de los enfoques tradicionales (Lai et al., 2020).

Teoría de apego

Las relaciones interpersonales juegan un papel significativo en la calidad de vida, la felicidad y la salud de las personas. La sociedad moderna se ha vuelto más dinámica y desafiante en las últimas décadas. Sin embargo, el cambio no siempre llega fácilmente. Los desafíos que surgen en las relaciones interpersonales pueden afectar significativamente la vida de los miembros involucrados. Es esencial investigar las relaciones interpersonales entre individuos para comprender mejor sus roles en el marco social más amplio. Las teorías y modelos académicos pueden proporcionar herramientas y un lenguaje esencial para enmarcar, discutir y examinar casos investigados. Así, el análisis de las relaciones interpersonales va acompañado de la consideración de teorías relevantes sobre el comportamiento social humano (Karakose et al., 2022).

La Teoría del Apego se centra en la naturaleza y las consecuencias de las relaciones formadas entre los seres humanos. Las personas afectadas pueden ser familiares, amigos, colegas o parejas. La teoría analiza el apego a nivel interpersonal y examina la intersubjetividad y la coordinación mutua, así como el grado de respuesta entre las partes involucradas. El apego también puede entenderse en un contexto más amplio, donde se investigan las relaciones formadas a nivel grupal en la sociedad. Hay un vínculo profundo entre las relaciones interpersonales y los factores socioculturales y el contexto histórico del grupo involucrado (Karakose et al., 2022).



Una herramienta ampliamente utilizada y poderosa de la Teoría del Apego permite la clasificación de los estilos de apego de los individuos. En el caso de individuos adultos, la Entrevista de Apego Adulto tiene como propósito la clasificación. Los cinco estilos de apego definidos en la Entrevista de Apego Adulto ilustran diferentes percepciones y variaciones en los comportamientos sociales, moldeando dos ejes de las dimensiones de los sistemas de apego: ansiedad y evitación. Investigar el estilo de apego de cada parte afectada proporciona una comprensión integral de la naturaleza de la relación interpersonal. La dinámica del comportamiento social entre las partes está determinada por el estilo de apego de los individuos, lo que impacta en el funcionamiento a nivel grupal (Karakose et al., 2022).

Teoría de la Comunicación

Entre las muchas teorías propuestas para explicar la complejidad de la comunicación en las relaciones interpersonales, tres destacan por tener las implicaciones y aplicaciones más amplias. Análisis del Proceso de Interacción, Teoría de la Penetración Social y Reducción de la Incertidumbre. La teoría ilumina aspectos muy diferentes de la comunicación. La valencia del afecto, el grado en que la interacción es positiva o negativa, es introducida por el primero. Las dos últimas teorías se centran en la profundidad y amplitud de la comunicación y la incertidumbre con la que lidian los iniciadores. El Análisis del Proceso de Interacción es un sistema para observar el contenido de las interacciones en grupos pequeños. Proporciona información útil sobre el proceso de interacción y, de manera indirecta, arroja luz sobre el desarrollo relacional. La dinámica de la comunicación en grupos pequeños es particularmente relevante para los nuevos trabajadores y proveedores de información en entornos



organizacionales. La penetración social es una cualificación que tiene dimensiones constitutivas, involucrando la capa exterior como amplitud y la interior como profundidad. La participación puede involucrar dimensiones internas y externas que podrían variar en tamaño. Mientras que la amplitud indica el número de tipos de temas o dimensiones involucradas, la profundidad indica la intensidad o intimidad de la participación por tema. La teoría formula ocho postulados que describen la comunicación en términos de amplitud, profundidad y, a su vez, el efecto relacional como percepción de cercanía. La investigación apoya estos postulados de manera consistente. La Teoría de la Reducción de la Incertidumbre comienza con una descripción de las acciones, sentimientos y procesos que experimenta una persona al conocer a alguien nuevo y cómo todos estos cambian cuando se estructuran en términos de incertidumbre y comunicación verbal/no verbal. Siete proposiciones, incluyendo que un aumento en la comunicación no verbal cálida conduce a una disminución en la incertidumbre relacional, estrategias de preocupación por la adquisición activa de información a medida que disminuyen las incertidumbres, y derivar condiciones que se centran en variables de comunicación. La comunicación que tiende a hacer que los demás nos agraden puede modernizarse en la realización de comportamientos de comunicación afectiva como situaciones de aplicación de las teorías mencionadas. Se explica cómo la comunicación afectiva demuestra valencia hacia el estatus, la necesidad de aceptación, la intensidad del deseo de aceptación y la interacción como competitiva para lograr el nivel deseado de aceptación. Hasta cierto punto, a medida que las comunicaciones se acercan al rango de valencia central, el esfuerzo por incluir a otros tenderá a



producir cierta reciprocidad en dichos esfuerzos. La comunicación considerada tolerante saltará a un rechazo leve (Cavinato et al., 2021).

Influencias culturales y sociales en las relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, independientemente del entorno, evolucionan con el tiempo. La evolución continua es clave para satisfacer las expectativas, limitaciones y posibilidades en constante cambio de los involucrados. Mientras que el intercambio interpersonal es siempre una negociación de experiencias cambiantes, las dinámicas operan en un contexto cultural y social relativamente estable. Los dominios cultural y social definen los parámetros en los que ocurre el intercambio interpersonal, el rango de opciones disponibles y sus variaciones (Chambers y Gracia, 2021).

Los dominios culturales describen lo que se vuelve "normal" dentro de un contexto social: las reglas y patrones para estructurar la experiencia. Esto abarca las normas y valores comúnmente aceptados, las representaciones generales de lo que se da por sentado, y las preferencias asociadas, así como lo que se evalúa como bueno o malo, o importante o sin importancia. Los dominios sociales, en contraste, describen los recursos o posibilidades de los que los usuarios pueden valerse para desarrollar y mantener relaciones e intercambios interpersonales: las representaciones de los niveles institucionales o estructurales de la sociedad que promueven la accesibilidad general de recursos físicos e inmateriales, humanos o no humanos, necesarios para el desarrollo de relaciones; y las limitaciones y posibilidades para las relaciones moldeadas por el contexto de la estratificación social definida por variables como la riqueza, los ingresos, el género o la etnicidad (Chambers y Gracia, 2021).



Los diversos dominios culturales operan en paralelo, con ciertas culturas siendo más dominantes que otras en momentos y lugares particulares. Las culturas se desarrollan a lo largo de un eje de replicación y variabilidad, descrito como olas. Así, en cualquier contexto social, hay olas culturales dentro de las cuales las relaciones interpersonales surgen y caen. Las olas culturales afectan las relaciones interpersonales en términos de reglas y patrones para la construcción de la experiencia. Las diferencias en las relaciones mantenidas no son meramente en su estructura, sino en la forma en que se experimentan, definiendo un contexto social específico para esta diferenciación. Las diferencias en estas experiencias relacionales dan significado a las olas sociales que abarcan estos cambios estructurales, y por lo tanto a los cambios que ocurren dentro de las relaciones interpersonales (Chambers y Gracia, 2021).

Sin embargo, las olas sociales están íntimamente conectadas y, en ciertos sentidos, representan las olas tecnológicas subyacentes que moldean los recursos físicos e inmateriales que están accesibles para la sociedad en su conjunto. En este sentido, las dos olas no pueden ser entendidas por separado. Las relaciones interpersonales están íntimamente ligadas a las corrientes sociales, ya que los recursos que hacen posibles estas relaciones varían de acuerdo con las determinaciones estructurales generales que afectan su accesibilidad. La introducción de tecnologías redistributivas que afectan la variabilidad en la accesibilidad global de recursos tanto humanos como no humanos permite el surgimiento de formas particulares de relaciones interpersonales al inicio de las redes sociales (Chambers y Gracia, 2021).

Tipos de relaciones interpersonales



Las relaciones interpersonales son una parte esencial de la vida humana y se presentan en muchas formas diferentes. Las relaciones se pueden clasificar de manera amplia como voluntarias o involuntarias, dependiendo de cuán intencionales sean en su creación y mantenimiento. Si bien es común que los humanos formen relaciones familiares, es posible que se cansen o se distancien de sus amigos sin resentimientos. Con las relaciones románticas, por otro lado, siempre hay un alto nivel de intención por parte de ambas partes para formarlas y mantenerlas. A continuación, se explorarán tres tipos de relaciones interpersonales: las relaciones familiares, las amistades y las relaciones románticas (Hall et al., 2021).

Las relaciones familiares pueden comenzar como lazos voluntarios y volverse involuntarios con el tiempo. La mayoría de las familias se forman por elecciones personales o románticas. Sin embargo, una vez que se formaliza, la familia se convierte en una parte irrevocable de la vida de una persona. Las relaciones familiares consisten en lazos personales entre una persona y sus padres, abuelos, hermanos y parientes cercanos como tíos, tías y primos. Las familias extensas pueden incluir a personas que están conectadas por la sangre, el matrimonio, la adopción y los lazos legales. Hay una amplia variedad de tipos de familia en la sociedad moderna (Hall et al., 2021).

Las amistades pueden comenzar como lazos involuntarios, sin embargo, a menudo se aceptan ampliamente como lazos voluntarios. Una persona generalmente no es consciente de tener a alguien como amigo hasta que hay un acuerdo mutuo sobre este vínculo. Por ejemplo, es raro encontrar a dos personas que sean amigas desde el principio si crecieron juntas. En el momento en que se conocieron por primera vez, solo eran conocidos. Sin embargo, si a lo largo



de los años llegaron a sentir que su relación es especial y única, podrían considerar su relación interpersonal como una amistad. A diferencia de las relaciones familiares, que se vuelven cada vez menos voluntarias con el tiempo, las amistades son todo lo contrario. Con el tiempo, es común que las personas se cansen de sus amigos y se alejen de ellos sin resentimientos, así como lo hicieron con la mayoría de sus compañeros de escuela a lo largo de los años (Hall et al., 2021).

Las relaciones románticas son amistades con sentimientos de compañerismo y atracción sexual subjetivamente intensos. Tales relaciones pueden comenzar como voluntarias, pero tienden a volverse involuntarias con el tiempo. El deseo de tener una relación romántica a menudo se genera cuando una persona se siente atraída por otra. Es decir, tienen la impresión de que se llevarían bien, y hay preocupaciones sexuales y emocionales. Si además de eso, la otra persona comparte estos sentimientos, puede comenzar una relación romántica. La mayoría de las relaciones románticas consisten en dos individuos que la forman juntos de manera intencionada desde el principio. Ambas personas desean pasar mucho tiempo juntas en actividades similares, sintiendo una mezcla de emociones entre la amistad y la compañía que no comparten con nadie más (Hall et al., 2021).

Desafíos y resolución

Entender las relaciones interpersonales es apenas el primer paso para considerar cómo funcionan en una sociedad moderna. Se requiere explorar los muchos potenciales y desafíos que existen en esta dinámica área de interacción. Este último es especialmente importante dado el cambio que ha traído estas interacciones del contacto cara a cara a la mediación por tecnología, pasando



por el declive de algunos contextos tradicionales en los que surgieron de tal manera que muchos componentes de ese cambio también deben ser considerados. El ciberespacio ha llevado tanto a la aparición de nuevos contextos de contacto como al declive de los tradicionales, lo que refleja lo complejo y desafiante que puede ser involucrarse en tales relaciones. Las relaciones sin duda fluctúan según la naturaleza y la importancia de la relación; sin embargo, los conflictos que surgen del cambio en la dinámica de las relaciones pueden ser bastante serios. La conciencia personal de lo que son y de lo que los hace desafiantes es esencial para mitigarlos tanto como sea posible. Dado que pueden volverse perjudiciales no solo para las partes directamente involucradas, sino también para abrir conflictos más amplios, abordar los desafíos que presentan es crucial. Existen varios desafíos que las partes involucradas en relaciones enfrentan de manera recíproca, en gran medida relacionados con la comunicación. Porque comparten algo en común que no pueden encontrar en una comunidad más amplia en la sociedad, las relaciones interpersonales entre dos o más personas pueden ser tanto desafiantes como reconfortantes. Como se abordará a continuación, algunos desafíos de comunicación, incluyendo el aumento de la desconfianza, actividades malintencionadas y la mera falta de conocimiento, también surgen en las relaciones; pueden obstaculizar el desarrollo de tales interconexiones. La culpa no recae en una sola parte cuando se trata de relaciones interpersonales. La confianza es algo que crece con el tiempo y el entendimiento mutuo; pueden surgir varios problemas de confianza en cualquiera de los extremos de tales relaciones, causando incomodidad y dudas sobre el compromiso. Incluso cuando la intención es clara y genuina, las experiencias pasadas en la sociedad en su



conjunto pueden acechar a cualquiera de las partes, llevando a una relación incompleta que ambas partes deseaban expandir. Por otro lado, ambas partes deberían estar abiertas a ese malestar y ser menos propensas a emitir juicios que podrían descarrilar por completo la relación. Consciente de estas amenazas a las relaciones interpersonales y buscando activamente su prevención y resolución, se pueden adoptar algunas estrategias de resolución de conflictos. Debido a que los conflictos surgen de la falta de comunicación, temores, ignorancia, malentendidos y conceptos erróneos, educar a los compañeros sobre la dinámica de las relaciones interpersonales puede ser algo efectivo. Proporcionar herramientas orientadoras sobre las dinámicas particulares de las relaciones en cuestión, los posibles miedos que surgen de ellas y las formas de abordarlos a través de la comunicación puede facilitar el inicio de conversaciones exploratorias que podrían ayudar a desarrollar la relación hacia una más saludable. Analizar y comprender experiencias pasadas que puedan reflejar los sentimientos en juego y las inseguridades podría brindar fe y tranquilidad al buscar activamente la confianza. Buscar activamente conocimiento y comprensión sobre el desarrollo de la relación podría brindar mucha tranquilidad al cerrar las brechas de comunicación al abordar los síntomas de falta de interés y compromiso decreciente. Cuando las partes de cualquier lado de un conflicto son más abiertas, conscientes y aceptan la imprevisibilidad de las situaciones sociales, se vuelve menos abrumador y es difícil intentar resolver los conflictos presentados (West y Turner, 2022).

Dinámica de genero

Las relaciones interpersonales están moldeadas por una multitud de factores, incluyendo antecedentes culturales, condicionamiento familiar, rasgos



de personalidad, habilidades sociales, experiencias de vida actuales y salud mental, así como aspectos sociales como género, etnicidad, religión, preferencia sexual y clase social. Las inequidades e injusticias de género presentes al nacer también pueden afectar las relaciones interpersonales, que pueden experimentar plataformas efectivas y constructivas. Los elementos que definen estas relaciones incluyen los roles de género y las expectativas, así como las formas de comunicación. Además, las instituciones sociales contemporáneas crean estereotipos de género que afectan las relaciones interpersonales (Dowd y Green, 2022).

Los roles de género y las expectativas definen lo que significa ser hombre o mujer en la conciencia y el comportamiento. Las normas sociales crean roles de género para regular los encuentros interpersonales, los cuales se han desarrollado a lo largo de generaciones. Las expectativas específicas están arraigadas en la socialización y el condicionamiento, adhiriéndose a estándares predeterminados. Las mujeres son cultural y socialmente construidas para llevar a cabo relaciones públicas de manera privada, mientras que a los hombres se les concede actividad pública. La asignación de roles provoca sistemas simbólicos, generando recursos distribuidos de manera desigual, como ingresos y poder. Los roles de género programan a las personas y a las instituciones para ver un significado particular de la conducta y la cosmovisión masculina o femenina. Desviarse de estas expectativas culturales provoca sanciones sociales. Por lo tanto, entender la naturaleza del constructo social que rige las relaciones públicas y privadas es crucial para el cambio individual (Dowd y Green, 2022).



En cuanto a la experiencia de las expectativas sociales de género, las expectativas de conducta tradicionales para las mujeres se mantuvieron estrictamente desde la socialización temprana hasta la madurez social. Se generaron sentimientos de frustración e injusticia en relación con las expectativas de género mantenidas en situaciones públicas y privadas. En comparación con las condiciones promedio, se encontró que las relaciones públicas eran más controladoras de manera independiente. No obstante, adherirse a la visión del mundo más amplia limitó las oportunidades para el cambio personal. Todos los esfuerzos por ampliar el mundo perceptible más allá de la conducta privada fueron obstaculizados por instituciones formales y normas sociales. Sin embargo, la comprensión de la realidad interpersonal como genderizada eventualmente creó una gama más amplia de opciones de control. Gradualmente, se adquirió una percepción más independiente de las situaciones públicas que podrían ser utilizadas para el desarrollo individual (Dowd y Green, 2022).

Interseccionalidad en las relaciones interpersonales

En el vibrante tapiz de la sociedad moderna, las relaciones interpersonales entrelazan hilos diversos que reflejan una multitud de identidades. Estas identidades, incrustadas en el tejido de la sociedad, están influenciadas por los conceptos de raza y etnicidad, orientación sexual e identidad de género. Cada relación es única, moldeada por sus participantes y los caminos que recorren a lo largo del tiempo. Para explorar estos hilos guía, es esencial entender cómo la cultura y la identidad social se entrelazan y transforman la comunicación en las relaciones establecidas. Además, es vital



evaluar críticamente las percepciones sociales de las relaciones interpersonales que involucran diversas identidades sociales de manera continua (Allen, 2023).

El concepto de identidad se puede desglosar. La identidad influye en pensamientos, sentimientos y acciones moldeados por límites construidos y cultivando un sentido de pertenencia. Las identidades individuales consisten en varias identidades sociales, fijadas por el nacimiento, pero continuamente negociadas. Las identidades sociales pueden incluir género y sexo, raza y etnicidad, religión, orientación sexual, clase, idioma, edad, estatus nacional y capacidad. La identidad demográfica de una relación puede influir en cómo se describe, percibe o trata por otros a través de preconcepciones o atribuciones basadas en normas sociales, estereotipos y estigmas (Allen, 2023).

Al discutir la interfaz de la raza y la etnicidad con la hermandad, la sexualidad y la identidad de género en las relaciones románticas y sexuales, y cómo estas interfaces pueden amplificar o reducir formas de presión, dolor, alegría y comodidad en la intimidad de la interacción y la relación, pueden surgir tres pensamientos. En primer lugar, algunas intersecciones de identidades sociales pueden desafiar las percepciones arraigadas de la sociedad sobre las relaciones interpersonales, remodelando la percepción de las relaciones a través del desarrollo imaginativo de diferentes comprensiones y presentaciones. Por ejemplo, una representación de una relación romántica y sexual entre dos mujeres implica un giro en las asociaciones comunes con el romance y una consideración de sus implicaciones. Tales relaciones transforman la naturaleza de la masculinidad y la femineidad. En segundo lugar, algunas intersecciones pueden amplificar el sentido de obligación hacia las relaciones familiares y la fluidez en las emociones y dinámicas que intervienen en la navegación de las



expectativas que surgen de ese sentido de obligación. Por ejemplo, los hermanos mayores que navegan la expectativa de ser responsables y cuidar a los hermanos menores a menudo persisten a través de las fronteras de género. Tales dinámicas también pueden mantener un sentido de disfrute en el uso del humor para vincularse y bromear con los hermanos menores, y la inversión en este papel puede continuar bien en la adultez. Por último, con la aparición de estos pensamientos más amplios, es posible reflexionar sobre las implicaciones de lidiar con el espectro de las presiones sociales y las indulgencias que acompañan a las diversas identidades sociales (Allen, 2023).

El impacto del estrés y la salud mental

El estrés y los problemas de salud mental pueden tener un gran impacto en las relaciones interpersonales. La presión por equilibrar el trabajo, la familia, la vida social y otras responsabilidades puede volverse abrumadora a veces, lo que lleva a sentimientos de ansiedad y estrés. Esto puede afectar cómo se comporta alguien con colegas, parejas, amigos y miembros de la familia. El estrés puede llevar a gritar, discutir o retirarse, lo que puede tensar las relaciones con los demás. Los problemas de salud mental, como la ansiedad y la depresión, pueden llevar al aislamiento de amigos y seres queridos. La sensación de ser una carga puede intensificar los sentimientos de soledad y separación, lo que a su vez tensa aún más las relaciones. Las relaciones también pueden cambiar debido a problemas como los celos, la falta de comprensión o la violencia. Apoyar a alguien con un problema de salud mental a veces es difícil, pero con los recursos adecuados, las cosas pueden mejorar (Karyotaki et al., 2020).



El estrés puede surgir de cualquier cambio en la rutina de una persona, ya sea bueno o malo. Algunas personas son naturalmente más sensibles y experimentan el estrés con mayor facilidad o intensidad. Los ajustes a una rutina normal también pueden provocar estrés, incluso si son cambios positivos. Con moderación, el estrés es una respuesta normal y saludable, especialmente si motiva a alguien a concentrarse en tareas importantes. Sin embargo, el estrés crónico o severo puede volverse inmanejable y tener efectos negativos tanto en la salud mental como en la salud física. El estrés se ha convertido en una parte normal de la vida de todos, y manejarlo es difícil. Además, los trastornos psicológicos o emocionales también pueden generar estrés. Cuando una persona tiene problemas de salud mental, puede llevar a cambios en cómo piensa, siente e interactúa con los demás o con todo lo que la rodea. Esto puede llevar a sentirse abrumado y en pánico, y también puede cambiar la forma en que uno interactúa con los demás. Algunos problemas comunes de salud mental son la ansiedad, la depresión, los trastornos del estado de ánimo y el trastorno obsesivo-compulsivo. Es importante señalar que los problemas de salud mental de diversos tipos pueden afectar a todos (Karyotaki et al., 2020).

Relaciones interpersonales en el lugar de trabajo

El lugar de trabajo moderno es un microcosmos de la sociedad, que comprende individuos de diversos orígenes y experiencias que se unen para perseguir un objetivo común. Como resultado, las relaciones interpersonales dentro de este espacio pueden ser complejas, multifacéticas y abrumadoras, lo que requiere que las personas naveguen por las interacciones con compañeros de trabajo, supervisores, subordinados y clientes por igual. Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo pueden ser competitivas y negativas, con



individuos compitiendo por atención, reconocimiento y recompensas. Las relaciones románticas también pueden desarrollarse, añadiendo pasión, afecto y apoyo, pero requieren una cuidadosa navegación de las emociones y los límites. Las dinámicas de poder en el lugar de trabajo, donde los individuos ocupan diferentes posiciones con niveles únicos de privilegio, complican la formación de relaciones interpersonales, requiriendo una comprensión más clara de lo que constituye un comportamiento aceptable. En contraste, algunas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo pueden ser positivas y constructivas, llevando al apoyo y empoderamiento de los individuos para lograr sus objetivos (Zhang, et al., 2021).

Los límites profesionales delimitan el marco de comportamientos aceptables y apropiados entre un profesional y un cliente o parte externa. En el lugar de trabajo, existen relaciones profesionales y límites aceptables entre los colegas, supervisores, subordinados y clientes. Para mantener el profesionalismo y el rendimiento laboral, este marco de comportamientos requiere la adhesión a un estricto conjunto de conductas basadas en principios de ética e igualdad. Debe existir un terreno común para una interacción ideal que rija la forma en que los empleados se relacionan entre sí. Para preservar el respeto y el profesionalismo, la comunicación en el lugar de trabajo debe limitarse a tácticas para el intercambio de información sobre uno mismo y el trabajo diario. Los intentos de conversación casual que son de naturaleza personal tienen el potencial de sobrepasar el umbral de comodidad para la otra persona, desviándose así demasiado de la conducta profesional. De manera similar, se deben evitar los chistes y el sarcasmo, ya que la intención puede ser malinterpretada, lo que puede fomentar la falta de respeto entre las personas.



Este marco para el comportamiento aceptable en las relaciones profesionales protege la base de la imparcialidad en la ejecución de deberes y responsabilidades laborales. Los empleados deben mantenerse dentro de sus límites profesionales para evitar poner en peligro el entorno de trabajo óptimo (Zhang, et al., 2021).

La dinámica de equipo se refiere a las características conductuales y psicológicas distintas que surgen en un grupo de trabajo de individuos que se unen para tomar decisiones o abordar proyectos. Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo desarrollan dinámicas de equipo tanto intencionales como no intencionales entre los colegas, que dependen de las personalidades involucradas y de la manera en que se distribuyen las tareas. Las dinámicas competitivas pueden surgir si un grupo está compuesto por individuos de fuerte carácter, intensificando la atmósfera de contienda entre los colegas mientras compiten por hacer valer sus sugerencias y soluciones. Por el contrario, un grupo más reservado puede fomentar una ausencia general de contención en las discusiones. Una mala división del trabajo puede contribuir aún más al malestar en la dinámica del equipo, ya que una colaboración entre muy pocos colegas o el hacinamiento pueden fomentar sentimientos de insuficiencia o incapacidad entre los individuos. Las dinámicas adversas en el equipo de trabajo pueden presentar riesgos de agotamiento o deserción entre los empleados (Zhang, et al., 2021).

Relaciones interpersonales digitales

En las últimas dos décadas, la tecnología se ha convertido en un componente prevalente y esencial de la vida de las personas. La llegada de las redes sociales ha transformado el comportamiento personal y la dinámica de las



relaciones interpersonales. En línea, las personas desarrollan relaciones similares a las que se forman fuera de la red. La familiaridad, la auto-revelación y el apoyo social son componentes fundamentales de las relaciones tanto en entornos en línea como fuera de línea. Sin embargo, las posibilidades que ofrecen las redes sociales, como el anonimato y la accesibilidad, motivan amistades superficiales que no brindan satisfacción ni apoyo. A pesar de los beneficios y desventajas, las redes sociales se han convertido en una herramienta para complementar las relaciones fuera de línea, especialmente para los jóvenes, y remodelar el panorama relacional (Vallor, 2020).

La aparición de Internet y el desarrollo de la Web 2.0 han impactado significativamente las relaciones interpersonales de las personas. Los jóvenes pasan tiempo en espacios digitales y han reemplazado gran parte de sus relaciones cara a cara con relaciones en línea. La naturaleza de las relaciones entre los jóvenes sigue siendo un tema vastamente inexplorado. Explorar la dinámica de las relaciones interpersonales y tratar de identificar sus características comunes tanto en entornos en línea como fuera de línea es significativo. En la investigación reciente, ha habido un creciente interés en cómo los individuos crean, mantienen y gestionan relaciones en línea (Vallor, 2020).

Las relaciones en línea son similares a las relaciones fuera de línea que consisten en componentes fundamentales como la familiaridad, la auto-revelación y el apoyo social. El desarrollo gradual de la familiaridad es vital para el desarrollo y mantenimiento de relaciones tanto en línea como fuera de línea. Las interacciones tempranas en línea entre diádas a menudo se basan en las reputaciones personales de los individuos. Es a través de la auto-revelación que los individuos construyen su reputación y desarrollan familiaridad, ambos



considerados críticos para formar amistades en línea. Además, las personas buscan relaciones en línea porque perciben apoyo social. El apoyo social estructural, emocional e informativo son fundamentales, aunque ligeramente diferentes, pilares de las relaciones tanto en entornos en línea como fuera de línea (Vallor, 2020).

Las posibilidades que ofrecen los sitios de redes sociales moldean la dinámica de las amistades en línea. El tipo de amistades en línea más prevalente entre los jóvenes son las amistades exclusivas de Facebook, que fomentan relaciones superficiales que no brindan satisfacción ni apoyo social. Las personas no experimentan un nivel suficiente de apoyo social a través de sus amistades en Facebook. Tales amistades ofrecen pocos niveles de apoyo social emocional e informativo. En contraste, la mayoría de las amistades en persona son amistades fundamentales. Estas amistades son similares a los ideales de relaciones cercanas y proporcionan lazos fuertes, alta cercanía y contextos ricos para la auto-revelación. Sin embargo, tales amistades no ofrecen suficiente apoyo estructural. Las amistades en Facebook son altamente desiguales y están entrelazadas con relaciones asimétricas en el entorno fuera de línea. Sin embargo, Facebook no sirve como una herramienta para transformar relaciones asimétricas en relaciones iguales (Vallor, 2020).

En general, los jóvenes utilizan las redes sociales para mantener sus vínculos offline existentes, especialmente las relaciones cercanas. La introducción de Internet transformó el panorama relacional y complementó las relaciones fuera de línea. El daño significativo atribuido a Internet es la indulgencia en el tiempo en solitario y la pérdida gradual de interacciones en grupos pequeños fuera de línea, lo cual no está respaldado por evidencia



empírica. Los jóvenes han mantenido cada vez más sus pequeños grupos de relaciones cercanas, complementando así la interacción en persona. La sociabilidad de los jóvenes no se ve socavada, sino transformada. La amplia adopción de Internet y de las redes sociales incrementa el número de canales de comunicación disponibles y, por lo tanto, transforma la dinámica de las relaciones interpersonales (Vallor, 2020).

Las relaciones interpersonales son necesarias para los sistemas existentes y son el eje de las organizaciones, debido que a través de las relaciones que las organizaciones mantienen la estabilidad. Las relaciones en el lugar de trabajo comprenden aquellas relaciones interpersonales en las que las personas participan en el desempeño de sus trabajos, tales relaciones incluyen relaciones supervisor-subordinado, relaciones entre compañeros y trabajadores, amistades en el lugar de trabajo (Idowu y Mason, 2016).

Las relaciones interpersonales son influidas directamente por las emociones y se relacionan a vivencias internas de las personas, siendo necesarias para conseguir objetivos organizacionales, en función que, a través de las relaciones instituidas, los individuos encaminarán la satisfacción de sus necesidades sociales, las cuales, al ser compensadas, conseguirán favorecer efectivamente los fines trazados (Becerra, 2016).

Relaciones interpersonales en la educación

La educación no es simplemente el acto de impartir conocimientos; es una compleja red de relaciones interpersonales. Las dinámicas que moldean estas relaciones entre estudiantes y profesores, así como entre compañeros, juegan un papel fundamental en la definición del proceso educativo. La naturaleza de estas interacciones puede variar desde ser solidarias y productivas hasta ser



discordantes y contraproducentes. La naturaleza distintiva del entorno educativo presenta factores únicos que moldean las relaciones interpersonales y sus emociones correspondientes (Poling et al., 2022).

La importancia de las relaciones entre maestros y estudiantes es fundamental en los entornos educativos. Los primeros meses de escolarización a menudo se caracterizan por la aprehensión y la incertidumbre, ya que los estudiantes deben adaptarse a un nuevo entorno, junto con nuevas rutinas, reglas y compañeros. Tales ansiedades a menudo se ven exacerbadas por la interacción no deseada con un nuevo maestro, que generalmente es mayor que el estudiante, considerado una figura de autoridad y un extraño. Esta falta de familiaridad hace que la relación entre el profesor y el estudiante sea asimétrica en estructura y emoción. El tono emocional de la relación es típicamente inicialmente negativo, impregnado de ansiedad y rechazo hacia el nuevo maestro y la escuela, y requiere tiempo antes de volverse positivo, un cambio gradual que se basa en emociones más complejas y relacionales como la preocupación, el agrado, el alivio y la curiosidad (Poling et al., 2022).

La relación entre pares también surge de un contexto social distintivo, ya que el aula es un grupo de estudiantes sentados juntos, y a menudo frente al mismo maestro, al menos con una leve uniformidad en edad y habilidad. En el nuevo contexto de pares, surge una fuerte necesidad de afiliación, especialmente en los adolescentes, lo que impulsa a los estudiantes a construir relaciones entre iguales, junto con sentimientos negativos de soledad indeseable, angustia y ansiedad. Al menos al principio, generalmente no hay un historial de interacciones recíprocas que informen las relaciones, lo que a menudo da lugar a construcciones desfavorables de las relaciones que



alimentan la falta de comprensión entre los estudiantes y los profesores sobre la situación. En contraste con el desarrollo gradual y por etapas de las relaciones entre profesores y estudiantes, tales respuestas son instantáneas y extremas, a menudo escalando el conflicto de la relación. No es sorprendente que una relación en el aula, construida automáticamente sobre información inadecuada, carezca de comprensión mutua (Poling et al., 2022).

Las relaciones interpersonales se definen como la disposición mutua de las personas para comunicarse de cierta manera, acompañadas de emociones (positivas, indiferentes y negativas) en el contexto de la comunicación y otras actividades compartidas. En este caso las relaciones interpersonales se pueden valorar: según la presencia de emociones personales y compartidas, como positivas, negativas o indiferentes; de acuerdo con la presencia de un entendimiento mutuo comprendido de manera adecuada e inadecuada; caracterizado por la identificación cognitiva entre sujetos de comunicación, una tendencia de resistencia, cooperación o inacción, es decir, también se consideran como las conexiones percibidas subjetivamente entre personas que se manifiestan objetivamente en el carácter y las formas de influencia mutua en el proceso de comunicación de las personas, sus actividades compartidas y la comunicación (Yuryevna y Anatolyevich, 2016).

Se considera una relación interpersonal, a una asociación entre dos o más personas que puede variar de fugaz a duradera y se forman en el contexto de las influencias socioculturales y de otro tipo como el trabajo. Debido a que se pueden aplicar ampliamente tanto a la sociedad como a las organizaciones y se requiere una relación humana para las capacitaciones y sus necesidades, resolviendo conflictos de gestión y cultura laboral, de esta manera las relaciones



humanas generan rentabilidad, buenos contactos entre las personas y competitividad en el entorno laboral (Velmurugan, 2016).

La relación interpersonal se refiere a una fuerte asociación entre personas que trabajan juntas en la misma organización. Los empleados que trabajan juntos deben compartir un vínculo especial para que puedan ofrecer su mejor nivel. Es esencial que las personas sean honestas entre sí para lograr una dinámica interpersonal saludable y, finalmente, un ambiente positivo en el lugar de trabajo. En una organización: por un lado, hay impactos negativos de la amistad profesional inexistente porque crearía una situación de decisiones de un solo cerebro, invitaría a la monotonía y también la falta de colaboración reduciría el rendimiento (Quintana, 2017).

Teoría de relaciones interpersonales

Para la variable relaciones interpersonales se tomó la teoría denominada necesidades interpersonales planteada por Schutz (1966), en donde se identifican las tres conductas con la cual la gente se relaciona que son la inclusión, el control y el afecto. Se precisa que la inclusión orienta a la necesidad de seguir teniendo relaciones satisfactorias para interactuar con los demás, el control implica el requerimiento de hacer y continuar con relaciones con otros con relación al poder y finalmente el afecto está referido a las emociones o sentimientos personales que se puede generar entre dos personas. Las relaciones interpersonales en el trabajo se consideran el resultado de actividades mutuas, las relaciones interpersonales de una persona se consideran el resultado de la presencia de ciertos sentimientos y las relaciones interpersonales estimativas, como resultado de la mediación, la conciencia y el establecimiento de objetivos. El aspecto de inclusión está representado en las relaciones



interpersonales funcionales y de roles, que incluyen valores, normas y roles de las actividades culturales y la socialización de una persona, el aspecto de participación se caracteriza por sus interventores dentro de las organizaciones y en el grupo de trabajo y el aspecto afectivo está representado por relaciones emocionales y estimativas de simpatía, antipatía, amistad (Yuryevna y Anatolyevich, 2016).

Dimensiones de relaciones interpersonales

De acuerdo con la teoría Schutz manifestó que los trabajadores pueden apoyar las relaciones interpersonales, identificando las cosas que impiden el desarrollo de la amistad y asegurarse de que aún tengan oportunidades de conectarse con sus compañeros reservando tiempo social, eso se le llama la capacidad de hacer amigos e interactuar socialmente es una de las habilidades para la vida más importantes que desarrollan y las relaciones interpersonales es tan importante. Ante ello se considera como dimensiones de las relaciones interpersonales a la inclusión, participación y afecto (Quintana, 2017).

Inclusión

Consiste en la experiencia de todo integrante nuevo para poder sentirse admitido, incorporado, apreciado completamente por el grupo al cual se integra; el individuo se plantea su admisión, aceptación, el rechazo y que debe hacer para lograr ser admitido; en esta fase, los individuos razonan sobre sí ingresaron al grupo adecuado o no, buscando averiguar entre los demás integrantes del grupo para conocer quienes se asemejan a su ritmo de vida, su forma de vestirse, su modo de expresarse y ser, es una fase fundamental para instaurar la familiaridad y la emoción de ser admitido (Armijo, 2018).



Aceptación: Es cuando el empleado se integra a un nuevo grupo, sin importar el color, la forma, el tamaño, el idioma o la cultura, por ello la aceptación hacia un compañero es cuando lo reconocemos y se le da la bienvenida a un nuevo entorno, por ello, aceptación en el lugar de trabajo significa que se tiene una mayor tolerancia entre compañeros y se necesita a todos, desde la alta dirección hasta el trabajador de nivel de entrada, para fomentar la aceptación en el lugar de trabajo (Armijo, 2018).

Integración: Se puede definir la integración como el proceso de integrar o combinar grupos o compañeros de trabajos separados. Las estrategias de integración en el lugar de trabajo se logran cuando los objetivos organizacionales están alineados entre las influencias externas e internas, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo en todas las áreas de trabajo internamente dentro de la organización (Armijo, 2018).

Valoración: Es la estimación que se tiene hacia o se recibe no solo por parte de los supervisores o gerente de una institución, sino también de los compañeros de trabajos y subordinados, debido a que este aspecto se gana con correctas actitudes y con habilidades de compañerismo en la organización (Armijo, 2018).

Comunicación: Es la capacidad de los empleados para interactuar y elaborar lazos de amistad o relaciones estrictamente laborales, lo cual permite que se pueda complementar la integración entre compañeros de una misma o diferentes áreas dentro de la organización (Armijo, 2018).

Participación

Una vez cumplida la necesidad de inclusión, la curiosidad del individuo se orienta a la influencia y el control, la necesidad de participar radica, para cada integrante, en delimitarse individualmente sus compromisos grupales y las de



cada uno de los integrantes que son parte del equipo, es decir, la necesidad que percibe cada nuevo integrante de sentirse completamente comprometido por lo que forma el equipo: sus organizaciones, acciones, fines, su desarrollo, su perfeccionamiento (Quintana, 2017).

Influencia: Es la capacidad donde un empleado conoce a que equipo pertenece y tiene la habilidad de influir en el mismo mediante la toma de decisiones, ya que todo integrante de un equipo puede indistintamente instruirse, actuar e intervenir, se sienta conforme cuando otros busquen la superioridad o perciba que acrecienta su propia influencia en el equipo en beneficio de los resultados organizacionales (Quintana, 2017).

Responsabilidades: Las responsabilidades de los empleados depende del grado de relevancia que tenga en la organización, este aspecto es muy importante para las relaciones interpersonales, debido a que esto permite ver el respaldo por parte de sus compañeros o supervisores en su equipo o grupo de trabajo (Quintana, 2017).

Actividades: Cuando los empleados tienen una interacción conjunta y realizan acciones de tal forma que se logren las metas institucionales, gracias a su capacidad de trabajar y realizar actividades de forma grupal (Quintana, 2017).

Afecto

El afecto, constituye una necesidad interpersonal, valorada principalmente por Schutz en las dinámicas grupales. Aquella persona integrada a un equipo desea no solamente ser respetado o apreciado, por su capacidad o capitales, sino a ser reconocido como persona; no únicamente por lo que posee sino además por lo que es. En esta fase, el individuo se plantea como lo estiman, a



quienes les tiene más aprecio, las reglas usadas por el equipo para manifestar afecto y amistad (Flores y Medrano, 2016).

Respeto: Es cuando los trabajadores expresan oralmente sus sentimientos en función a los demás y afirman oralmente el trabajo de los demás, celebrando aquello que le gusta o manifestando su valoración mediante mensaje de aliento o hacia un compañero o jefe en la organización (Flores y Medrano, 2016).

Estimación: La estimación juega un papel fundamental en la rutina de los trabajadores, ya que esto permite la mejora en sus aspectos conductuales, debido a que la estimación hacia un compañero de trabajo ayuda a que los objetivos grupales y organizacionales logran concretarse y también ayuda a poner como ejemplo a supervisores o trabajadores sobresalientes (Flores y Medrano, 2016).

2.3. Marco conceptual

2.3.1. *Gestión del talento humano*

Es una serie de pasos administrativos aplicados al desarrollo y preservación del esfuerzo humano, las experiencias, los conocimientos, habilidades, destrezas que posee el trabajador (Cerón et al., 2017).

2.3.2. *Relaciones interpersonales*

Las relaciones interpersonales son necesarias para los sistemas existentes y son el eje de las organizaciones, debido que a través de las relaciones que las organizaciones practican, mantienen la estabilidad (Idowu & Mason, 2016).

2.3.3. *Incorporación*



Es la capacidad de la empresa para el ingreso de nuevos empleados o candidatos en la organización, los cuales tienen características o competencias personales (Vallejo, 2016).

2.3.4. Organización

Este se considera como el primer paso para orientar, dirigir y colocar a los trabajadores en sus respectivas actividades, dejar claro las funciones que realizarán, los objetivos que deben alcanzar (Vallejo, 2016).

2.3.5. Recompensas

Es una retribución, premiación y reconocimientos por sus servicios o prestaciones, por ello, la recompensa se ha vuelto un componente importante para orientar a los empleados en términos de valoración de su desempeño (Vallejo, 2016).

2.3.6. Desarrollo

Tiene una cierta conexión con la educación, capacitación, entrenamiento y desarrollo para que se garantice las posibilidades de realizar todas sus funciones y actividades con sus competencias innatas o adquiridas (Vallejo, 2016).

2.3.7. Retención

Es la capacidad de captar a los empleados más importantes y mantenerlas satisfechas y motivadas durante su estadía en la institución, asegurándole condiciones físicas, psicológicas y sociales (Vallejo, 2016).

2.3.8. Inclusión



Consiste en la experiencia de todo integrante nuevo para poder sentirse admitido, incorporado, apreciado completamente por el grupo al cual se integra (Armijo, 2018).

2.3.9. Participación

La necesidad de participar radica, para cada integrante, en delimitarse individualmente sus compromisos grupales y las de cada uno de los integrantes que son parte del equipo (Quintana, 2017).

2.3.10. Afecto

Es la capacidad del individuo se plantea como lo estiman, a quienes les tiene más aprecio, las reglas usadas por el equipo para manifestar afecto y amistad (Flores y Medrano, 2016).



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

Para poder sacar conclusiones plausibles sobre una población más amplia mediante el uso del análisis de datos, se eligió la técnica cuantitativa, ya que su objetivo es descubrir patrones, correlaciones y tendencias. Para obtener una mejor comprensión de un fenómeno y arrojar luz sobre él, el estudio debe llevarse a cabo con el propósito de recopilar y evaluar datos numéricos (Hernández y Mendoza, 2020).

3.2. Método aplicado en la investigación

Esta investigación utilizó dos tipos de métodos, el primero es el deductivo debido a que se tuvo que descomponer las variables en partes (dimensiones e indicadores) para que sean observables sus causas y naturaleza, este análisis es la observación y evaluación de un hecho en específico. De acuerdo con Valderrama (2015), el método analítico tiene como propósito encontrar datos significativos a través de una identificación cuidadosa y puntual de varias teorías. También se hizo uso del método deductivo, el cual se usó como una estrategia de razonamiento para deducir conclusiones lógicas partiendo de un conjunto de premisas y principios investigados, como lo mencionó Valderrama (2015), se



enfoca más en destacar los hallazgos producidos luego de una pertinente clasificación de resultados dentro de la investigación.

3.3. Tipo de investigación

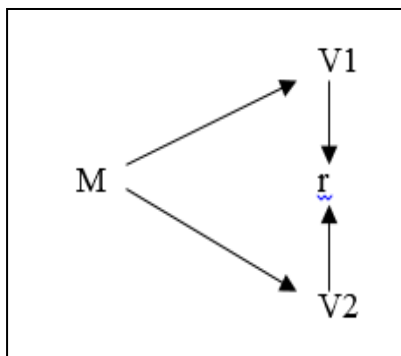
El estudio será de tipo básica, debido a que su finalidad es solo aportar nuevas sapiencias. Como lo indicaron Hernández y Mendoza (2018), un estudio básico solo tiene como enfoque abordar nuevos conocimientos en base a teorías previas e incrementar los aprendizajes sobre temas nuevos o poco estudiados.

3.4. Nivel de investigación

En cuanto al nivel de la investigación fue correlacional debido a que buscó determinar el nivel de asociación e influencia que existe entre las variables en un entorno o contexto específico. Como lo mencionó Sánchez y Reyes (2015), este tipo de estudios solo tiene la capacidad de identificar el vínculo o asociación entre variables.

3.5. Diseño de investigación

El diseño de estudio correspondió a ser no experimental; la misma que orientó a la observación del problema y respectivo análisis, asimismo, no se manipularon las variables gestión del talento humano y relaciones interpersonales. Como lo menciona Ñaupas et al. (2018), un diseño no experimental dentro de una investigación no altera de ninguna forma intencional de las variables en estudio, solo se verifican y observan conforme a su comportamiento natural. De igual forma, se tuvo un corte de tipo transversal, tal como lo indicó Vara (2015) un estudio transversal solo establece la recolección de datos en un tiempo determinado.

Figura 1 *Diseño de investigación***Donde:**

M = trabajadores

O1 = Gestión del talento humano

O2 = Relaciones interpersonales

Nota. Elaboración del investigador r = incidencia

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

La población es considerada como un conjunto de elementos que posee las cualidades, particularidades y características que es de interés del investigador (Carrasco, 2018). La población para esta investigación estuvo conformada por 21 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga.

3.6.2. Muestra

Se considera a la muestra como una porción representativa del universo del estudio, dentro de sus componentes tienen particularidades esenciales para el investigador (Bernal, 2016). La muestra para esta investigación se seleccionó de forma censal, es decir, fueron los 21 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información



3.7.1. Técnicas de la investigación

Para este estudio se usó la encuesta, la cual es una técnica que permite encontrar datos precisos sobre las variables que son objeto de estudio. De acuerdo con Córdoba (2018) una encuesta es la técnica por excelencia que permite el recojo de información rápida y ágil, mediante preguntas estructuradas y aplicadas a una representación de la población.

3.7.2. Instrumentos de la investigación

El instrumento elegido para este estudio fue el cuestionario, el cual brindó datos claros y ordenados para la identificación de la situación actual y relaciones de las variables en estudio. De acuerdo con Díaz (2019) un cuestionario es un conjunto de ítems que están relacionados con la información de las variables en estudio.

La investigación contó con dos cuestionarios, con lo cual permitió la recolección de datos cuantitativos de las variables, la variable gestión del talento humano contó con 14 ítems y para la variable relaciones interpersonales también 14 ítems. Todos estos instrumentos tuvieron una escala de respuestas ordinal de tipo Likert, la siguiente: 1 = Inadecuada, 2 = Regular, 3 = Adecuada.

3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación

3.8.1. Validez de los instrumentos

La validación de los instrumentos se dará por la utilización de la técnica de Juicio de expertos, pidiendo su evaluación.

La validez de contenido de los instrumentos es asumida utilizando la técnica de juicio de expertos. En ese sentido la validez viene a ser la aproximación a la verdad con la que cuenta una proposición, conclusión o



llámese inferencia. Esto quiere decir que se aplicará la validez para demostrar cuan legítimas son los ítems de los instrumentos presentados. (Abanto, 2009)

Los instrumentos fueron validados por los expertos en el cual, las preguntas de la encuesta, permite ser una muestra representativa de los indicadores de la propiedad medida. Los instrumentos validados por el juicio de expertos son los cuestionarios percepción de ambas variables (variable 1 – variable 2) como a continuación se detalla:

La validación se desarrolló en base al juicio de expertos, quienes evaluaron la consistencia de los ítems propuestos para ser aplicados dentro del cuestionario, siguiendo una serie de estipulaciones designadas en la matriz de validación; en este sentido se ha optado por el criterio de 3 expertos.

Tabla 2 Validez de contenido del instrumento: Variable 1

N°	Validador	Resultado
1	Primer experto	Aplicable
2	Segundo experto	Aplicable
3	Tercer experto	Aplicable

Nota. Elaboración del investigador, Certificado de validez del instrumento

Tabla 3 Validez de contenido del instrumento Variable 2

N°	Validador	Resultado
1	Primer experto	Aplicable
2	Segundo experto	Aplicable

Nota. Elaboración del investigador, Certificado de validez del instrumento

3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos



La confiabilidad del instrumento es obtenida al aplicar el método de consistencia interna Alpha Cronbach. Se obtiene la confiabilidad del instrumento: por tanto, es importante indicar que la confiabilidad del instrumento es un método de consistencia interna, para ello se considera una prueba piloto de 20 sujetos y para el coeficiente de confiabilidad se considera los siguientes resultados.

Tabla 4 Estadístico de Alpha de Cronbach

N°	Escala	Significado
1	-1 a 0	No es confiable
2	0.01 – 0.49	Baja confiabilidad
3	0.50 – 0.69	Moderad confiabilidad
4	0.70 – 0.89	Fuerte confiabilidad
5	0.90 – 1.00	Alta confiabilidad

Nota. Elaboración del investigador basado en Hernández et al., 2014.

Cabe destacar que, con esta escala, fue posible determinar los valores próximos a 1, lo que implica que los instrumentos que se utilizaron son confiables con una alta confiabilidad. Basados en la escala de Likert, fue posible proceder al análisis de los resultados obtenidos, basados en los valores de cada variable:

Tabla 5 Grado de valoración de cada variable

Variable 1	Variable 2
------------	------------

Gestión del talento humano		Relaciones interpersonales	
✓	Deficiente (1)	✓	Inadecuado (1)
✓	Regular (2)	✓	Poco adecuado (2)
✓	Bueno (3)	✓	Adecuado (3)

Nota. Elaboración del investigador

Mide los niveles de precisión de cada instrumento empleado, para nuestro caso se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach, esto ha determinado los valores de aceptación de confiabilidad de los instrumentos, cuya fórmula es:

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- ✓ S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- ✓ S_t^2 es la varianza de los valores totales observados
- ✓ K es el número de preguntas o ítems.

Aplicación del coeficiente de Alpha de Cronbach

Como resultado de la aplicación del coeficiente de Alpha de Cronbach, obtenido con el software SPSS 22 fue posible obtener el resultado siguiente:

Tabla 6 *Alpha de Cronbach: Confiabilidad cuestionario de la variable 1*

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N° de Elementos Ítems
--------------	------------------	-----------------------



Variable independiente: 0.941 09

Gestión del talento humano

Nota. Elaboración del investigador

El coeficiente obtenido tiene un valor de 0.941 lo que significa el instrumento de la variable 1. Gestión del talento humano, posee una alta confiabilidad.

Tabla 7 *Alpha de Cronbach: Confiabilidad cuestionario de la variable 2*

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N° de Elementos Ítems
Variable dependiente:		
Relaciones interpersonales	0.918	06

Nota. Elaboración del investigador

El coeficiente obtenido tiene un valor de 0.918 lo que significa el instrumento aplicado de la variable 2 posee una alta confiabilidad.

Esto quiere decir, que la alta confiabilidad de ambos instrumentos con respecto a sus dos variables de estudio con sus respectivas dimensiones. indicadores e ítems administrados, si tienen consistencia, lo que significa que los resultados de la investigación serán confiables.

3.9. Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis

El diseño estadístico permitió a este estudio dar respuesta a todos los objetivos, con el uso respectivo de los instrumentos utilizados, con el procesamiento de toda la información brindada por medio de la tabulación asimismo se realizó el análisis y presentación descriptiva de las tablas y figuras con su interpretación, para luego con dicha información descriptiva se pudo



hacer uso de la prueba de Rho de Spearman, la cual se ajustó para la determinación y contrastación de las hipótesis. Como lo indicó Quick & Hall (2015), el proceso estadístico es la cuantificación de los resultados obtenidos de los instrumentos, de estos valores se obtuvieron patrones que permitan aceptar o rechazar la hipótesis de investigación.

Tabla 8 Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CLIMA INSTITUCIONAL	,236	23	,000	,877	23	,000
		8	0		8	0
DESEMPEÑO LABORAL	,149	23	,000	,943	23	,000
		8	0		8	0

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.



CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de datos

4.1.1. Resultados descriptivos

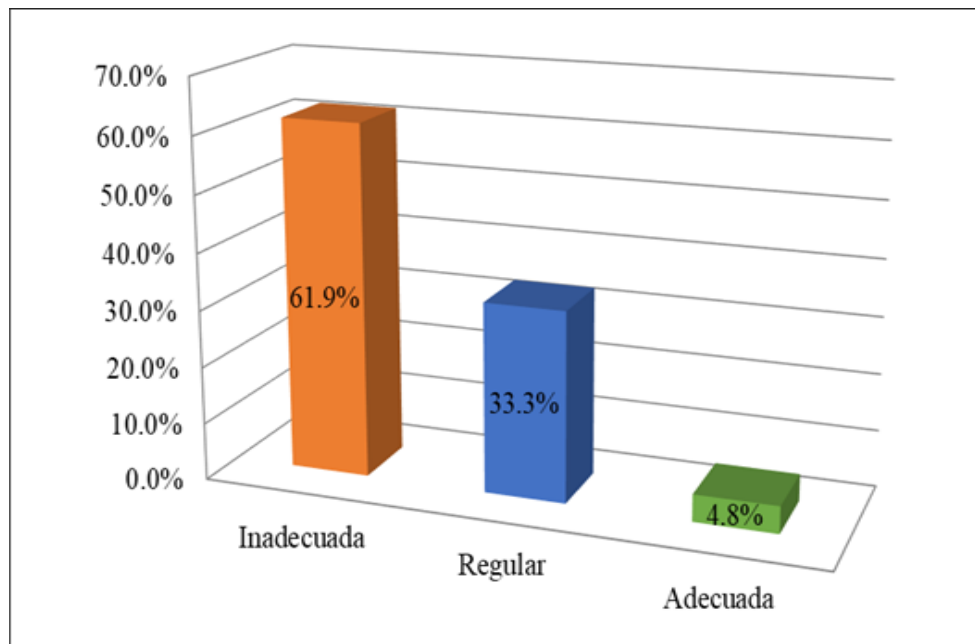
- Variable: Gestión del talento humano

Tabla 9 Dimensión: Incorporación

Rango				
Calificación	Desde	Hasta	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	2	5	13	61.9%
Regular	6	9	7	33.3%
Adecuada	10	10	1	4.8%
Total			21	100.0%

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 2 Dimensión: Incorporación



Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Interpretación:

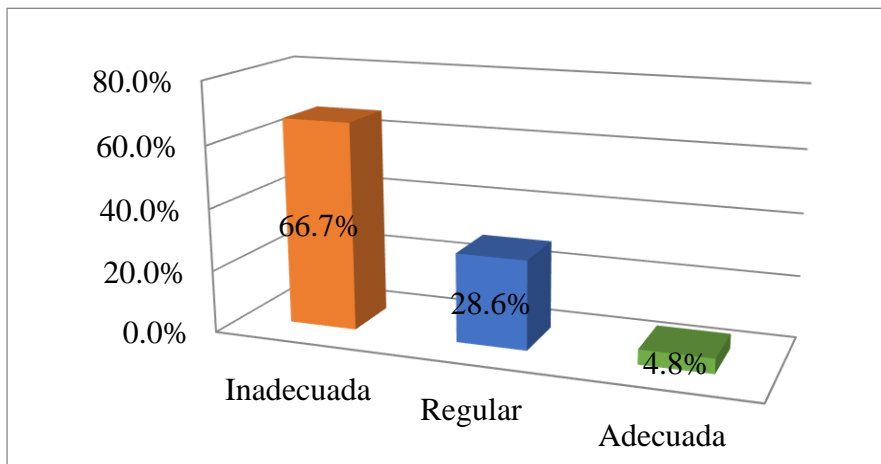
En la tabla y figura mostrada, se observa que el 61.9% de los encuestados calificó a la incorporación del personal como inadecuada, debido a que en la organización no se tienen las habilidades necesarias para el reclutamiento de nuevos empleados, mientras que el 33.3% indicó que es regular y solo el 4.8% mencionó que la incorporación que se realiza en la Unidad de Gestión Educativa Local es adecuada.

Tabla 10 *Dimensión: Organización*

Calificación	Rango		Frecuencia	Porcentaje
	Desde	Hasta		
Inadecuada	3	7	14	66.7%
Regular	8	12	6	28.6%
Adecuada	13	15	1	4.8%
Total			21	100.0%

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 3 *Dimensión: Organización*



Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Interpretación:

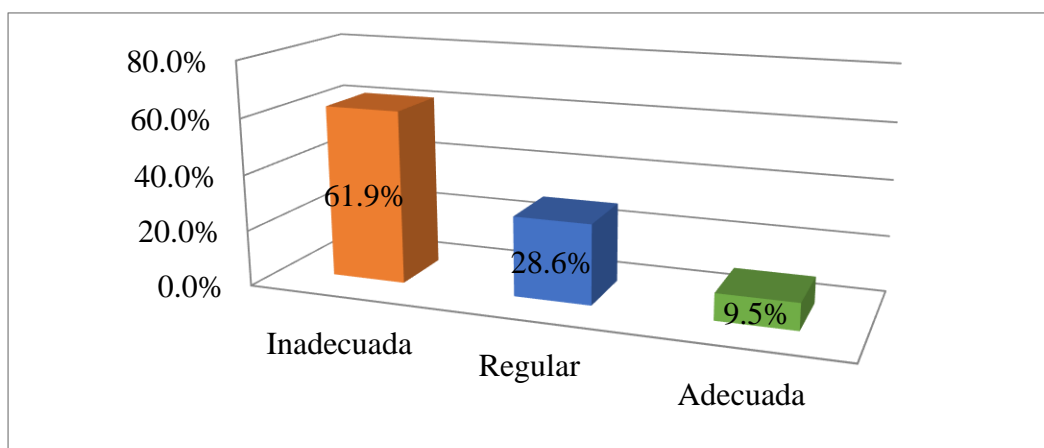
De acuerdo con los hallazgos, se encontró que el 66.7% de los empleados calificó como inadecuada a la organización del personal, esto debido a que la planeación y diseño de los puestos junto con las actividades y funciones de los mismos no están siendo los correctos, mientras que el 28.6% indicó que es regular y solo el 4.6% mencionó que existe una adecuada organización de los empleados dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga.

Tabla 11 *Dimensión: Recompensas*

Calificación	Rango		Frecuencia	Porcentaje
	Desde	Hasta		
Inadecuada	3	7	13	61.9%
Regular	8	12	6	28.6%
Adecuada	13	15	2	9.5%
Total			21	100.0%

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 4 *Dimensión: Recompensas*



Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Interpretación:

Como se observa en los resultados mostrados, el 61.9% de encuestados indicó que las recompensas son inadecuadas, debido a que la institución no tiene buenos incentivos hacia sus trabajadores, por lo que no los motiva a seguir realizando su mayor esfuerzo para el cumplimiento de metas, mientras que el 28.6% consideró que son regulares y el 9.5% mencionó que las recompensas que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga son adecuadas.

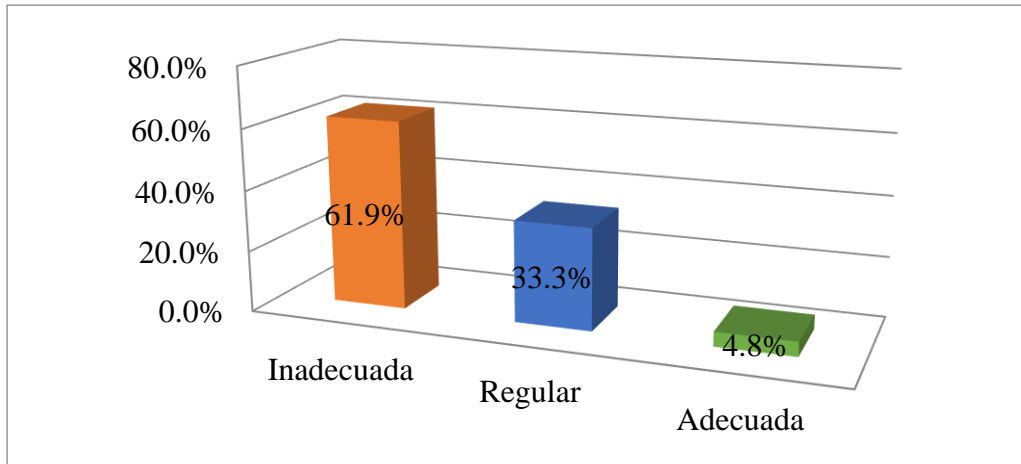
Tabla 12 *Dimensión: Desarrollo*

Calificación	Rango		Frecuencia	Porcentaje
	Desde	Hasta		
Inadecuado	3	7	13	61.9%
Regular	8	12	7	33.3%
Adecuado	13	15	1	4.8%

Total	21	100.0%
-------	----	--------

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 5 *Dimensión: Desarrollo*



Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

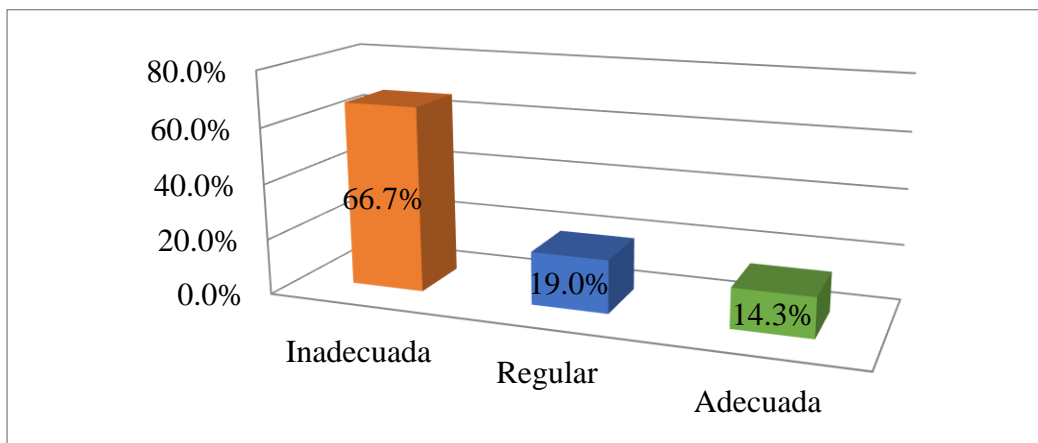
Interpretación:

Se verifica en la tabla y figura anterior que el 61.9% de los empleados calificó al desarrollo del personal como inadecuado, esto debido a que no se hacen capacitaciones constantes a los trabajadores, lo que no permite la mejora de sus capacidades y funciones dentro de la institución, mientras que el 33.3% manifestó que es regular y solo el 4.8% indicó que el desarrollo dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga es adecuado.

Tabla 13 *Dimensión: Retención*

Calificación	Rango		Frecuencia	Porcentaje
	Desde	Hasta		
Inadecuada	3	7	14	66.7%
Regular	8	12	4	19.0%
Adecuada	13	15	3	14.3%
Total			21	100.0%

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 6 Dimensión: Retención

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Interpretación:

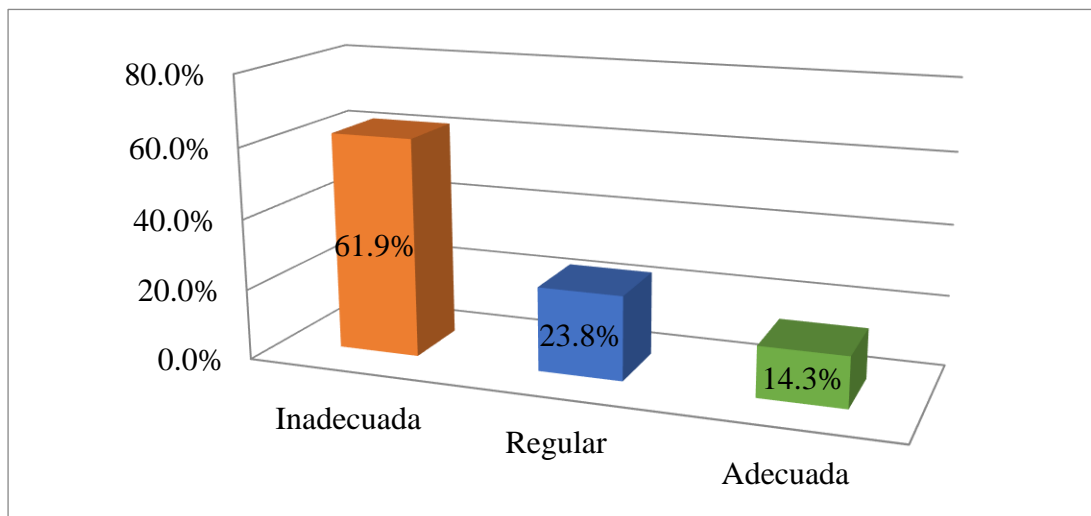
En la tabla y figura mostrada, se observa que el 66.7% de los encuestados indicó que existe una inadecuada retención del personal, porque la calidad de vida dentro del trabajo no brinda el bienestar que requieren los trabajadores para realizar sus funciones de forma correcta, mientras que el 19% manifestó que es regular y solo el 14.3% consideró que la retención dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga es adecuada.

Tabla 14 Gestión del talento humano

Calificación	Rango		Frecuencia	Porcentaje
	Desde	Hasta		
Inadecuada	14	32	13	61.9%
Regular	33	51	5	23.8%
Adecuada	52	70	3	14.3%
Total			21	100.0%

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 7 *Gestión del talento humano*



Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Interpretación:

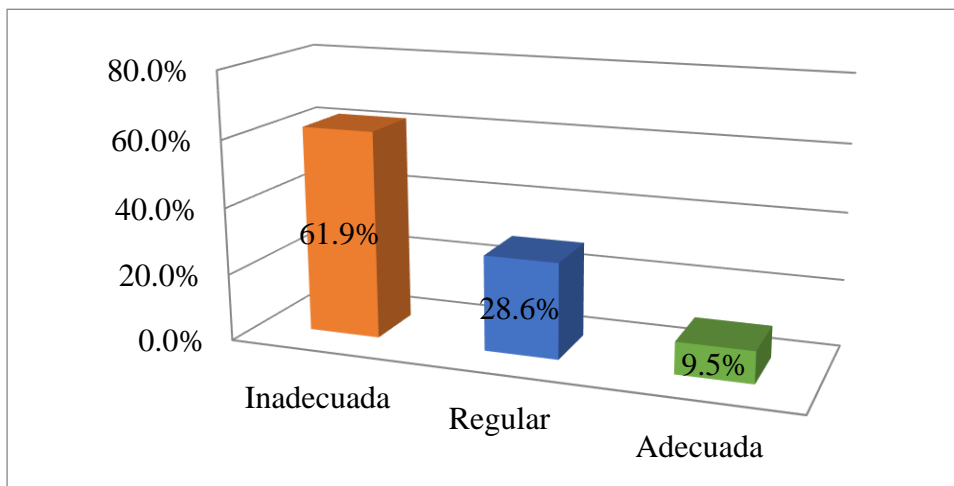
Según los resultados mostrados, se pudo comprobar que el 61.9% de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, indicó que existe una inadecuada gestión del talento humano, esto porque no se realizan adecuados procesos en la incorporación, organización, desarrollo y retención de los empleados, debido a que ha se verificado que se realizan las correctas acciones para el manejo del recurso humano, mientras que el 23.8% consideró que dicha gestión es regular y solo el 14.3% manifestó que la gestión del talento humano en la Ugel es adecuada.

- Variable: Relaciones interpersonales

Tabla 15 *Dimensión: Inclusión*

Calificación	Rango		Frecuencia	Porcentaje
	Desde	Hasta		
Inadecuada	5	12	13	61.9%
Regular	13	20	6	28.6%
Adecuada	21	25	2	9.5%
Total			21	100.0%

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 8 *Dimensión: Inclusión*

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Interpretación:

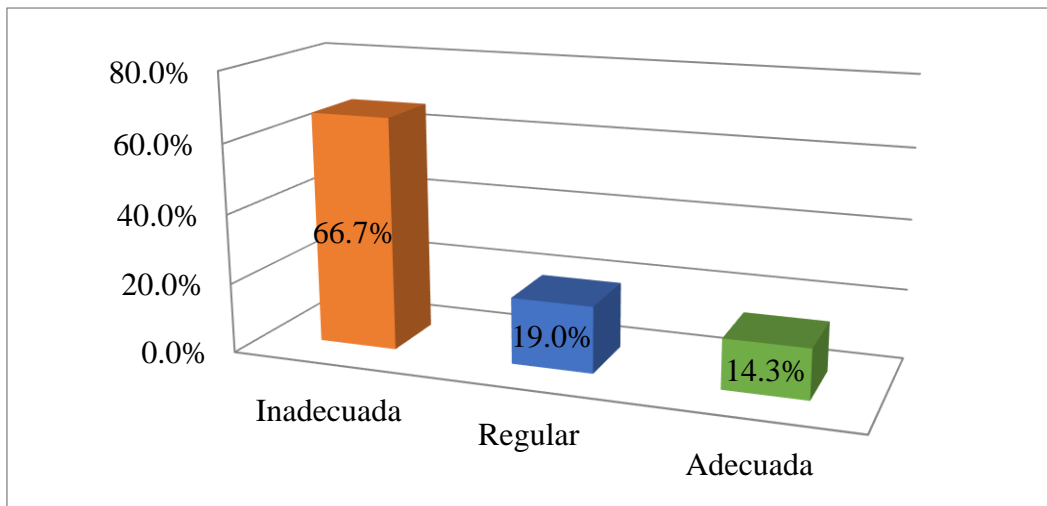
En la tabla y figura mostrada, se observa que el 61.9% de los encuestados calificó a la inclusión en los trabajadores como inadecuada, debido a que los trabajadores consideran que sus compañeros no tienen buena imagen de ellos y que la comunicación entre los mismos no es la correcta, mientras que el 28.6% indicó que es regular y solo el 9.5% mencionó que la inclusión de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local es adecuada.

Tabla 16 *Dimensión: Participación*

Calificación	Rango		Frecuencia	Porcentaje
	Desde	Hasta		
Inadecuada	4	9	14	66.7%
Regular	10	15	4	19.0%
Adecuada	16	20	3	14.3%
Total			21	100.0%

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 9 Dimensión: Participación



Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Interpretación:

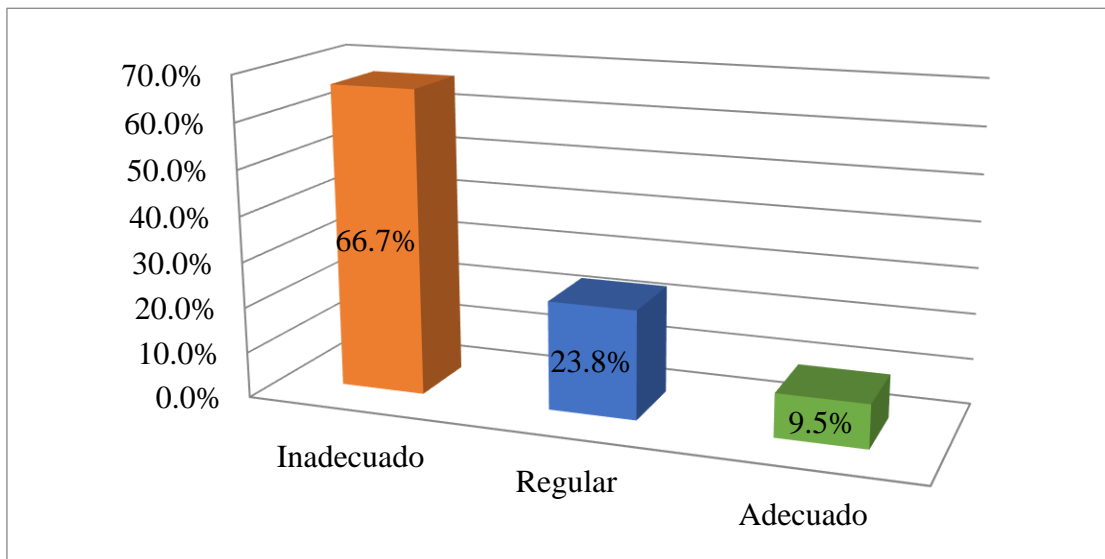
De acuerdo con los hallazgos, se encontró que el 66.7% de los empleados calificó como inadecuada a la participación entre trabajadores, esto debido a que indican que sus compañeros de trabajo no tienen una influencia positiva y que no cumplen con sus responsabilidades de forma correcta dentro del grupo de trabajo, mientras que el 19% indicó que es regular y solo el 14.3% mencionó que existe una participación entre empleados adecuada dentro de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga.

Tabla 17 Dimensión: Afecto

Calificación	Rango		Frecuencia	Porcentaje
	Desde	Hasta		
Inadecuado	5	12	14	66.7%
Regular	13	20	5	23.8%
Adecuado	21	25	2	9.5%
Total			21	100.0%

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 10 *Dimensión: Afecto*



Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Interpretación:

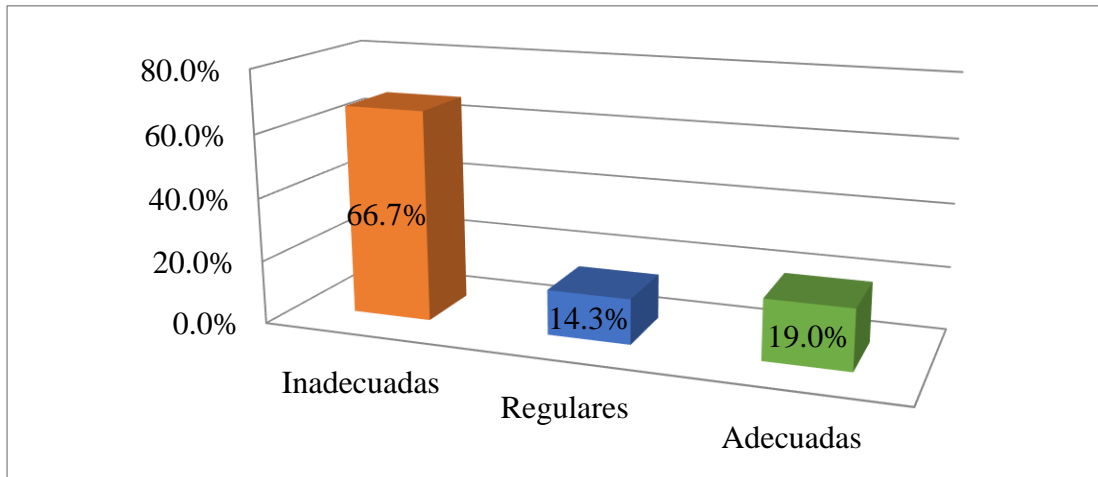
Como se observa en los resultados mostrados, el 66.7% de encuestados indicó que el afecto entre trabajadores es inadecuado, debido a que indican que en el trabajo no se estiman como personas y compañeros, además se refleja en la estima que se tienen mutuamente, mientras que el 23.8% consideró que es regular y el 9.5% mencionó que el afecto entre trabajadores es adecuado en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga.

Tabla 18 *Relaciones interpersonales*

Calificación	Rango		Frecuencia	Porcentaje
	Desde	Hasta		
Inadecuadas	14	32	14	66.7%
Regulares	33	51	3	14.3%
Adecuadas	52	70	4	19.0%
Total			21	100.0%

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Figura 11 *Relaciones interpersonales*



Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico.

Interpretación:

Según los resultados mostrados, se pudo comprobar que el 66.7% de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, indicó que existe inadecuadas relaciones interpersonales, esto porque los trabajadores no se sienten incluidos dentro de los grupos de trabajo, lo cual se refleja en la poca participación entre ellos y la falta de afecto y estimación que deben tenerse como personas y compañeros, mientras que el 14.3% consideró que las relaciones son regulares y solo el 19% manifestó que las relaciones interpersonales son adecuadas en los trabajadores.

4.1.2. Resultados correlacionales

Se realiza el análisis de los resultados de la investigación presente, que se realizó a la unidad de gestión educativa local de Huamanga en el año 2023.

Tabla 19 *Análisis correlacional*

Valor	Criterio
De -0.80 a -1.00	Correlación negativa muy fuerte
De -0.60 a -0.79	Correlación negativa considerable



De -0.40 a -0.59	Correlación negativa media
De -0.20 a -0.39	Correlación negativa débil
De 0.00 a -0.19	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
De 0.00 a 0.19	Correlación positiva muy débil
De 0.20 a 0.39	Correlación positiva débil
De 0.40 a 0.59	Correlación positiva media
De 0.60 a 0.79	Correlación positiva considerablemente
De 0.80 a 1.00	Correlación positiva muy fuerte

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

- Correlación General

Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Tabla 20 Resultado de correlación general

		Gestión del talento humano	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,740**
		N	.
	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,740**
		N	.
		21	21

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



Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

Interpretación:

Se pudo visualizar la prueba estadística de Rho de Spearman, donde el p-valor fue igual 0.000 la cual fue menor a la condición de $p < 0.05$, lo que permite afirmar la existencia de una relación entre las variables, mientras que el coeficiente fue de 0.740, lo que demuestra que la gestión del talento humano incide significativa y directamente en las relaciones interpersonales.

- Correlación específica 1

Hallar la incidencia de la incorporación en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Tabla 21 Resultado de correlación específica 1

		Incorporación	Relaciones interpersonales
Incorporación	Coeficiente de correlación	1,000	,740**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	21	21
	Coeficiente de correlación	,740**	1,000
Relaciones interpersonales	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	21	21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.



Interpretación:

En la tabla anterior se confirmó una relación entre la dimensión y la variable, porque se halló una significancia de 0.000 la cual cumple con la condición de que debe ser menor a 0.05, por otro lado, se encontró mediante el coeficiente de Rho de Spearman dio como resultado 0.740, lo que demuestra que la incorporación de empleados incide significativamente y de forma directa en las relaciones interpersonales.

- Correlación específica 2

Hallar la incidencia de la organización en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Tabla 22 Resultado de correlación específica 2

		Organización	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Organización		
		Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,714**
		N	,000
	Relaciones interpersonales		
		Coeficiente de correlación	21
	Sig. (bilateral)	,714**	1,000
	N	,000	.
		N	21
		21	21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

Interpretación:

Se encontró una significancia bilateral menor a 0.05 (0.000), lo que permite confirmar la existencia de una relación entre la dimensión y la variable. Mientras que el coeficiente de la prueba estadística fue de 0.714 indicó una incidencia significativa y directa de la organización del personal en las relaciones interpersonales.

- Correlación específica 3

Hallar la incidencia de las recompensas en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Tabla 23 Resultado de la correlación específica 3

		Recompensas	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Recompensas		
	Coeficiente de correlación	1,000	,814**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	21	21
	Relaciones interpersonales		
	Coeficiente de correlación	,814**	1,000
Sig. (bilateral)	,000	.	
N	21	21	

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

Interpretación:

Como se visualizó en la tabla anterior se confirmó que existe una relación, ya que se encontró una significancia bilateral menor a 0.05 (0.000), mientras que el coeficiente de Rho de Spearman el cual fue igual a 0.814, lo que demuestra que las recompensas al personal inciden de forma significativa y directa en las relaciones interpersonales.

- Correlación específica 4

Hallar la incidencia del desarrollo en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Tabla 24 *Correlación específica 4*

		Desarrollo	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Desarrollo		
	Coeficiente de correlación	1,000	,756**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	21	21
	Relaciones interpersonales		
	Coeficiente de correlación	,756**	1,000
Sig. (bilateral)	,000	.	
	N	21	21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.



Interpretación:

En los resultados anteriores, se comprobó que existe una relación entre la dimensión mencionada y la segunda variable, debido a que se encontró una p – valor igual 0.000. Mientras que el coeficiente de la prueba estadística fue de 0.756 indicó una incidencia significativa y directa por parte del desarrollo del personal en las relaciones interpersonales.

- Correlación específica 5

Hallar la incidencia de la retención en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Tabla 25 *Correlación específica 5*

		Retención	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Retención	1,000	,749**
	Relaciones interpersonales	,749**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	21
		Sig. (bilateral)	,000

N

21

21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

Interpretación:

En la tabla anterior se confirmó una relación entre la dimensión y la variable, porque se halló una significancia de 0.000 la cual cumple con la condición de que debe ser menor a 0.05, por otro lado, se encontró mediante el coeficiente de Rho de Spearman dio como resultado 0.749, lo que demuestra que la retención de empleados incide significativamente y de forma directa en las relaciones interpersonales.

4.2. Proceso de la prueba de hipótesis

Para todas las hipótesis tanto general y las cinco específicas, se usa el mismo nivel de significancia, como también la prueba estadística, y los criterios de evaluación.

- Nivel de significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$ (Margen de error)

- Prueba estadística

Según la prueba de normalidad, los datos no tienen una distribución normal, por lo que, la decisión es basada en la prueba de Rho de Spearman

- Criterio de decisión

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H0.

Si p-valor (Sig.) \geq 0.05 se acepta la H0 y se rechaza la H1

4.2.1. Hipótesis general



Hipótesis Nula H0: La gestión del talento humano no incide de forma significativa en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Hipótesis Alterna H1: La gestión del talento humano incide de forma significativa en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

- **Decisión y conclusión estadística**

Tabla 26 Resultado de prueba de hipótesis general

		Gestión del talento humano	Relaciones interpersonales
Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,740**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	21	21
	Coeficiente de correlación	,740**	1,000
Relaciones interpersonales	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	21	21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.



Interpretación:

Se pudo visualizar la prueba estadística de Rho de Spearman, donde el p-valor fue igual 0.000 la cual fue menor a la condición de $p < 0.05$, se afirmó la hipótesis del estudio la cual indica que la gestión del talento humano incide de forma significativa en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga.

4.2.2. Hipótesis específica 1

Hipótesis Nula H0: La incorporación no incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Hipótesis Alterna H1: La incorporación incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

- Decisión y conclusión estadística

Tabla 27 Resultado de prueba de hipótesis específica 1

			Incorporación	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Incorporación	Coefficiente de correlación	1,000	,740**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	21	21
	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	,740**	1,000

Sig. (bilateral)	,000	.
N	21	21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

Interpretación:

En la tabla anterior se confirmó una relación entre la dimensión y la variable, porque se halló una significancia de 0.000 la cual cumple con la condición de que debe ser menor a 0.05, esto permitió aceptar la hipótesis de la investigación, la cual indica que la incorporación incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local.

4.2.3. Hipótesis específica 2

Hipótesis Nula H0: La organización no incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Hipótesis Alterna H1: La organización incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

- Decisión y conclusión estadística

Tabla 28 Resultado de la prueba de hipótesis específica 2

		Organización	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Organización	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,714**
		N	.
	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	,000
		N	,714**
			21
			21



Sig. (bilateral)	,000	.
N	21	21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

Interpretación:

En la tabla anterior se confirmó una relación entre la dimensión y la variable, porque se halló una significancia de 0.000 la cual cumple con la condición de que debe ser menor a 0.05, esto permitió aceptar la hipótesis de la investigación, la cual indica que la organización incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local.

4.2.4. Hipótesis específica 3

Hipótesis Nula H0: Las recompensas no inciden significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Hipótesis Alterna H1: Las recompensas inciden significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

- **Decisión y conclusión estadística**

Tabla 29 Resultado de la prueba de hipótesis específica 3

			Recompensas	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Recompensas	Coefficiente de correlación	1,000	,814**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	21	21
	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	,814**	1,000



Sig. (bilateral)	,000	.
N	21	21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

Interpretación:

En la tabla anterior se confirmó una relación entre la dimensión y la variable, porque se halló una significancia de 0.000 la cual cumple con la condición de que debe ser menor a 0.05, esto permitió aceptar la hipótesis de la investigación, la cual indica que las recompensas incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local.

4.2.5. Hipótesis específica 4

Hipótesis Nula H0: El desarrollo no incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Hipótesis Alterna H1: El desarrollo incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

- Decisión y conclusión estadística

Tabla 30 Prueba de hipótesis específica 4

			Desarrollo	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Desarrollo	Coefficiente de correlación	1,000	,756**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	21	21



		Coefficiente de correlación	,756**	1,000
Relaciones interpersonales		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	21	21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

Interpretación:

En la tabla anterior se confirmó una relación entre la dimensión y la variable, porque se halló una significancia de 0.000 la cual cumple con la condición de que debe ser menor a 0.05, esto permitió aceptar la hipótesis de la investigación, la cual indica que el desarrollo incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local.

4.2.6. Hipótesis específica 5

Hipótesis Nula H0: La retención no incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

Hipótesis Alterna H1: La retención incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.

- Decisión y conclusión estadística

Tabla 31 Prueba de hipótesis específica 5

			Retención	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Retención	Coefficiente de correlación	1,000	,749**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	21	21



	Coefficiente de correlación	,749**	1,000
Relaciones interpersonales	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	21	21

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

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

Interpretación:

En la tabla anterior se confirmó una relación entre la dimensión y la variable, porque se halló una significancia de 0.000 la cual cumple con la condición de que debe ser menor a 0.05, esto permitió aceptar la hipótesis de la investigación, la cual indica que la retención incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local.

4.3. Discusión de resultados

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la incidencia de la gestión del talento humano en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. Frente a ello los resultados demostraron que existe una relación positiva considerable entre ambas variables según el resultado de correlación general es de 0.740; por tanto, se puede afirmar que la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023, mejoro considerablemente en cuanto hace referencia a la Gestión del talento en 74%; frente a las relaciones interpersonales.

Este resultado coincide con el de Agudelo (2019) quien en su investigación resalta las relaciones interpersonales en la Institución Gran Colombia a través del desarrollo de la competencia comportamental del docente:



Trabajo en Equipo, Teniendo en cuenta que los empleados están en contacto constante con el público objetivo de la empresa, el trabajo administrativo es un aspecto extremadamente importante de toda empresa. Debido a esto, el ambiente de la empresa puede ser impactado negativamente, pueden surgir discusiones entre compañeros de trabajo, los informes pueden ser entregados tarde y el desempeño laboral puede ser impactado negativamente. En relación al clima organizacional, el propósito de esta investigación es indagar el nivel de desempeño que muestra el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana de Guanajuato. Se aplicó una encuesta paramétrica que consta de treinta preguntas a un total de cincuenta y un trabajadores y colaboradores. La encuesta abarca temas como demografía, socioeconomía, clima organizacional, desempeño laboral e investigación de correlaciones cuantitativas. Se generaron análisis categóricos de varianza unidimensional, varianza bidimensional y contingencia bidimensional con el uso de la escala de Likert y el software estadístico IBM SPSS.

El primer objetivo específico fue Hallar la incidencia de la incorporación en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023, en donde los resultados demostraron que existe una correlación positiva considerable del 0.740 entre la incorporación y las relaciones interpersonales. Lo cual concuerda con Reátegui (2019) en donde desarrollo un trabajo investigativo respecto a la Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la productividad profesional del personal de tres Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 05, SJL – 2019, donde el impacto que la gestión del talento humano tiene en las relaciones interpersonales fue el objetivo de esta investigación. Mediante el uso de procedimientos adecuados de contratación,



formación, evaluación del rendimiento y retribución, el 38% de las 171 personas que participaron en el estudio calificaron la gestión del talento como de alta calidad. El 42,1% de los encuestados identificó un bajo nivel de conexiones interpersonales debido a una comunicación y un compromiso inadecuados. Con un nivel de significación inferior a 0,050, los resultados indicaron que la gestión del talento humano tiene un impacto sustancial en las conexiones interpersonales que existen dentro de estas empresas.

El segundo objetivo específico fue Hallar la incidencia de la organización en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023, en donde los resultados demostraron que existe una correlación positiva considerable del 0.714 entre la organización y las relaciones interpersonales, lo cual concuerda con Zapana (2019) en donde desarrollo su trabajo denominado Proceso de gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la Ugel, Yunguyo, Puno, Perú, para lo cual menciono el objetivo de esta investigación era investigar la relación entre la gestión del talento humano y las interacciones interpersonales. Debido a una adecuada selección, formación y evaluaciones pertinentes, el 53,3% de los participantes en la encuesta tenían un buen nivel de gestión del talento humano, según los resultados de la encuesta, realizada a 75 participantes. Sin embargo, como resultado de la falta de compromiso social y liderazgo, el 54,67% de los participantes experimentaron malas interacciones interpersonales. Existe una asociación bastante buena entre la gestión del talento humano y las relaciones interpersonales dentro de una empresa, según los resultados de la investigación, que completó sus conclusiones.



CONCLUSIONES

PRIMERA: La conclusión que se obtuvo con respecto al objetivo general fue Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.740, el cual indica una considerable correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

SEGUNDA: La conclusión que se obtuvo con respecto al primer objetivo específico fue Hallar la incidencia de la incorporación en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.740, el cual indica una considerable correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

TERCERA: La conclusión que se obtuvo con respecto al segundo objetivo específico fue Hallar la incidencia de la organización en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.714, el cual indica una considerable correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

CUARTA: La conclusión que se obtuvo con respecto al tercer objetivo específico fue Hallar la incidencia de las recompensas en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el



año 2023, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.814, el cual indica una fuerte correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

QUINTA: La conclusión que se obtuvo con respecto al cuarto objetivo específico fue Hallar la incidencia del desarrollo en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.756, el cual indica una considerable correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .

SEXTA: Finalmente, la conclusión que se obtuvo con respecto al quinto objetivo específico fue Hallar la incidencia de la retención en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023, en donde tiene un coeficiente de correlación de 0.749, el cual indica una considerable correlación positiva. Además, dicho valor resulta inferior al nivel de significancia de 0.05 ($0.000 < 0.05$), consecuentemente, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alterna H_1 .



RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga que mejore y desarrolle sus actividades con respecto a la gestión del talento humano frente a las relaciones interpersonales. También se recomienda, fomentar el desarrollo continuo de habilidades pedagógicas, técnicas y emocionales a través de talleres, cursos y programas de actualización. Esto asegura que el personal educativo esté al día con las últimas metodologías y tecnologías educativas. Establecer programas de mentoría para que los docentes y el personal administrativo puedan aprender de colegas más experimentados, promoviendo una cultura de aprendizaje colaborativo.

SEGUNDA: Se recomienda al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga que continúe y desarrolle mejoras en las habilidades del director al momento de tomar decisiones. También se recomienda diseñar un programa de inducción que no solo presente la institución, sus valores y políticas, sino que también incluya una introducción a la cultura organizacional. Esto puede incluir reuniones con los diferentes departamentos, presentación de herramientas y recursos, y una guía detallada sobre las expectativas del rol. Asignar un mentor o compañero experimentado a cada nuevo integrante para guiarlo durante sus primeros meses. Esto facilita la adaptación y reduce la curva de aprendizaje, creando un vínculo más fuerte desde el inicio.

TERCERA: Se recomienda al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga que continúe y desarrolle mejoras en las habilidades del director al momento de tomar decisiones. También se recomienda establecer una estructura organizacional clara donde cada miembro del personal educativo tenga roles y responsabilidades bien definidos. Esto evita confusiones y asegura



que todos sepan lo que se espera de ellos. Implementar una estructura jerárquica que facilite la comunicación y la toma de decisiones, asegurando que las líneas de comunicación sean fluidas y efectivas. Esto ayuda a mantener un flujo de trabajo ordenado y a prevenir malentendidos.

CUARTA: Se recomienda al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga que continúe con su desarrollo eficaz y efectivo, ya que según los resultados posee una correlación positiva muy fuerte. También se recomienda asegurar de que los criterios para otorgar recompensas sean claros y conocidos por todos. La transparencia es clave para evitar malentendidos y sentimientos de favoritismo, lo que podría dañar las relaciones interpersonales. Establece un sistema donde las recompensas se otorguen en función del desempeño y las contribuciones individuales o de equipo. Esto motiva a los empleados a esforzarse y fortalece la percepción de justicia dentro de la organización.

QUINTA: Se recomienda al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga que mejore considerablemente el desarrollo de sus actividades ya que según los resultados el desarrollo y las relaciones interpersonales posee una correlación positiva considerable. También se recomienda implementar programas de formación y desarrollo profesional que se adapten a las necesidades del personal educativo. Ofrecer oportunidades de capacitación en áreas como nuevas metodologías de enseñanza, tecnología educativa, y habilidades de liderazgo no solo mejora las competencias del personal, sino que también promueve un sentido de crecimiento y logro. Además de la formación técnica, es esencial proporcionar capacitación en habilidades blandas como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, y la gestión de conflictos. Estas



habilidades son fundamentales para mantener relaciones interpersonales saludables y productivas en el entorno educativo.

SEXTA: Se recomienda al director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga que continúe considerablemente con la mejora continua y el desarrollo de sus actividades ya que según los resultados la retención y las relaciones interpersonales posee una correlación positiva considerable. También se recomienda formar un entorno laboral positivo y de apoyo es fundamental para la retención del personal. Fomentar la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación abierta contribuye a un clima organizacional que hace que los empleados deseen permanecer en la institución. Realizar encuestas periódicas para evaluar el clima organizacional y el bienestar del personal. Utilizar los resultados para identificar áreas de mejora y hacer ajustes que fortalezcan las relaciones interpersonales y el compromiso del personal.



REFERENCIAS

- Abdalla Hamza, Pshdar and Jabbar Othman, Baban and Gardi, Bayar and Sorguli, Sarhang and Mahmood Aziz, Hassan and Ali Ahmed, Shahla and Sabir, Bawan Yassin and Burhan Ismael, Nechirwan and Ali, Bayad Jamal and Anwar, Govand, Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance (May 22, 2021). Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance., Available at SSRN:
- Adebusuyi, A. S., Adebusuyi, O. F., & Kolade, O. (2022). Development and validation of sources of entrepreneurial self-efficacy and outcome expectations: A social cognitive career theory perspective. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100572. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100572>
- Iain, M. B., & Frey, L. R. (2020). *The fragile community: Living together with AIDS*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003064077>
- Agarwal, R., & Sambamurthy, V. (2020). Principles and models for organizing the IT function. In *Strategic information management* (pp. 243-260). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429286797-11/principles-models-organizing-function-ritu-agarwal-sambamurthy>
- Agudelo, J. (2019). *Relaciones interpersonales en la Institución Gran Colombia a través del desarrollo de la competencia comportamental del docente:*



Trabajo en Equipo. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá.

Obtenido de

Akeem, O. (2015). Principles and methods of validity and reliability testing of questionnaires used in social and health science researches. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 22(4), 195-201. Obtenido de

Aliyyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, R., Endarti, E. W., Mardianah, F., Winarko, R., ... & Tjaraka, H. (2021). What affects employee performance through work motivation?. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1). https://www.researchgate.net/profile/Arif-Syafiur-Rochman-2/publication/363536019_WHAT_AFFECTS_EMPLOYEE_PERFORMANCE_THROUGH_WORK_MOTIVATION/links/632181a970cc936cd3086ceb/WHAT-AFFECTS-EMPLOYEE-PERFORMANCE-THROUGH-WORK-MOTIVATION.pdf

Allen, B. J. (2023). *Difference matters: Communicating social identity*. Waveland Press.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nV2mEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=BJ+Allen+-+2023+-+books.google.com.+Difference+matters:+Communicating+social+identity&ots=a3CezrPawP&sig=5kfeQLSXcUX0iAG8LnJbcpDctTo#v=onepage&q=BJ%20Allen%20-%202023%20-%20books.google.com.%20Difference%20matters%3A%20Communicating%20social%20identity&f=false>

Allen, W. T., Kraakman, R., & Khanna, V. S. (2021). *Commentaries and cases on the law of business organization*. Aspen Publishing.



Armijo, M. (19 de Julio de 2018). Deconstruyendo la noción de inclusión: Un análisis de investigaciones, políticas y prácticas en educación. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 1-26. doi:10.15359/ree.22-3.8

Armijos Montenegro, G. A., (2021). Estrategias de comunicación entre las unidades de la Coordinación Nacional Financiera de la Contraloría General del Estado; matriz Quito, para mejorar las relaciones interpersonales y el cumplimiento de objetivos. [Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador]. Repositorio Institucional Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/7989>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management.* Kogan Page Publishers. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3oChEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=M+Armstrong,+S+Taylor+--+2023+-&ots=YGhuikLBPx&sig=7mjmdBiUccUI6s0gJ9o-81qaiou#v=onepage&q=M%20Armstrong%2C%20S%20Taylor%20-%202023%20-&f=false>

Barbieri, B., Bellini, D., Batzella, F., Mondo, M., Pinna, R., Galletta, M., & De Simone, S. (2024). Flexible Work in the Public Sector: A Dual Perspective on Cognitive Benefits and Costs in Remote Work Environments. *Public Personnel Management*, 00910260241275241. <https://doi.org/10.1177/0091026024127524>



- Becerra, C. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. *Revista Scientific*, 1(1), 20-35. Obtenido de
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Cuarta ed.). Bogotá: Pearson.
- Billett, S. (2020). Learning in the workplace: Strategies for effective practice. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003116318>
- Braithwaite, D. O., & Schrod, P. (Eds.). (2021). Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives. Routledge. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CdhCEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=DO+Braithwaite,+P+Schrod+-+2021+-+books.google.com.+Engaging+theories+in+interpersonal+communication:+Multiple+perspectives&ots=L-wZKnZUDe&sig=yQWKivZp6F5WIW4QyAm0KeHZqs0#v=onepage&q=D0%20Braithwaite%2C%20P%20Schrod%20-%202021%20-%20books.google.com.%20Engaging%20theories%20in%20interpersonal%20communication%3A%20Multiple%20perspectives&f=false>
- Cabrera, A. (2016). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para el personal administrativo de una institución de educación superior privada*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1608/1/76141.pdf>
- Calderón Solano, M. J. (2020). La incidencia de los estilos de liderazgo en las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa Hersaga Cía. Ltda. [Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio



Institucional Universidad Andina Simón Bolívar.

<http://hdl.handle.net/10644/7753>

Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (Ed. 2da. ed.). Lima: Editorial San Marcos.

Cavinato, A. G., Hunter, R. A., Ott, L. S., & Robinson, J. K. (2021). Promoting student interaction, engagement, and success in an online environment. <https://doi.org/10.1007/s00216-021-03178-x>

Cerón, J., Atiencia, E., López, J., Fernández, D., & Llangarí, V. (2017). Estrategia de fortalecimiento en el talento humano. *Contribuciones a la Economía*.
Obtenido de

Cevallos Cabrera, C F., & Campos Vera, J. A. (2022). Gestión de talento humano y la repercusión del clima laboral de la dirección distrital Mies Manta, periodo 2020. *mqrinvestigar*, 6(3), 180-210.

Chambers, D., & Gracia, P. (2021). *A sociology of family life: Change and diversity in intimate relations*. John Wiley & Sons.

Colonnelli, E., Prem, M., & Teso, E. (2020). Patronage and selection in public sector organizations. *American Economic Review*, 110(10), 3071-3099.
DOI: 10.1257/aer.20181491

Córdova, I. (2018). *Instrumentos de investigación* (Primera ed.). Lima: San Marcos.

Corrales, A. (22 de julio de 2018). *La gestión de personas en el sector público: tendencias y desafíos*. Obtenido de Universidad Continental:

Curiel Narváez, Y. (2022). Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los centros de desarrollo infantiles del Instituto Colombiano de



Bienestar Familiar de Riohacha DETC. [Tesis de Maestría. Universidad de La Guajira]. Repositorio Institucional Universidad de La Guajira. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Deloitte. (20 de abril de 2018). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Obtenido de

Díaz, V. (2019). Influence of the questionnaire design in selfadministered surveys. *International Journal of Comparative Sociology*, 3(1), 115-121. Obtenido de

Dowd, T., & Green, E. (2022). Teaching social skills to youth (Vol. 4). Boys Town Press.

Elkeles, T. (2020). Forward-focused Learning: Inside award-winning organizations. Association for Talent Development. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uosIEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=T+Elkeles++2020++books.google.com.+Forward-focused+Learning:+Inside+award-winning+organizations&ots=DgkQy2N5to&sig=OtKz6luI7-99OsYfhl2IefuZ5KU#v=onepage&q=T%20Elkeles%20-%202020%20-%20books.google.com.%20Forward-focused%20Learning%3A%20Inside%20award-winning%20organizations&f=false>

Flores, P., & Medrano, L. .. (2016). El afecto y sus dimensiones: Modelos contrastados mediante análisis factorial confirmatorio de la escala panas. *Liberabit*, 22(2), 173-184. Obtenido de



Galindo, R. (26 de marzo de 2019). *Convivencia entre docentes: Conflictos entre docentes pueden suponer problemas para el funcionamiento de las II.EE.*

Obtenido de Noticias Educación en Red:

García Melendrez, C. E. (2022). Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la Ugel Huarmaca, Piura-2020. [Tesis de Licenciatura. Universidad Señor de Sipan]. Repositorio Institucional Universidad Señor de Sipan. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9317>

Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>

Godoy Silva, C. M. (2024). Plan de acción para contribuir al desarrollo de la gestión del talento humano en directivos de una institución educativa privada de Ayacucho. [Tesis de Maestría. Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola.

Griffin, R. W. (2022). *Fundamentals of management*. Cengage Learning, Inc. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/13211>

Grosemans, I., & De Cuyper, N. (2021). Career competencies in the transition from higher education to the labor market: Examining developmental trajectories. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103602. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103602>

Hall, J. A., Mihailova, T., & Merolla, A. J. (2021). Typicality and volition as fundamental features of everyday relational communication. *Personal Relationships*, 28(3), 607-626. <https://doi.org/10.1111/pere.12387>



- Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of innovation capabilities on business sustainability in small and medium enterprises. *FIIB Business Review*, 11(1), 67-78. <https://doi.org/10.1177/2319714521110422>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *La metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Hongal, Pushpa and Kinange, Uttamkumar, A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance - An Empirical Review (2020). *International Journal of Engineering and Management Research*, Volume-10, Issue-1, February 2020, Available at SSRN:
- Idowu, I., & Mason, R. (2016). The role of individual interpersonal relationships on work performance in the South African retail sector. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 192-200. Obtenido de
- Iriarte, Carmen and Bayona, Sussy (2020) "IT projects success factors: a literature review," *International Journal of Information Systems and Project Management*: Vol. 8: No. 2, Article 4. Available at:
- Justiniano, K., & Soto, I. (2019). *Gestión del talento humano y las relaciones interpersonales de los empleados en la Gerencia Sub Regional de Acobamba, año 2018*. Universidad Nacional de Huancavelica , Huancavelica. Obtenido de
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>



- Karakose, T., Ozdemir, T. Y., Papadakis, S., Yirci, R., Ozkayran, S. E., & Polat, H. (2022). Investigating the relationships between COVID-19 quality of life, loneliness, happiness, and internet addiction among K-12 teachers and school administrators—a structural equation modeling approach. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1052. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031052>
- Karyotaki, E., Cuijpers, P., Albor, Y., Alonso, J., Auerbach, R. P., Bantjes, J., ... & Kessler, R. C. (2020). Sources of stress and their associations with mental disorders among college students: results of the world health organization world mental health surveys international college student initiative. *Frontiers in psychology*, 11, 1759. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01759>
- Kennedy, T. J., & Sundberg, C. W. (2020). 21st century skills. *Science education in theory and practice: An introductory guide to learning theory*, 479-496. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_32
- Kiuru, N., Wang, M. T., Salmela-Aro, K., Kannas, L., Ahonen, T., & Hirvonen, R. (2020). Associations between adolescents' interpersonal relationships, school well-being, and academic achievement during educational transitions. *Journal of youth and adolescence*, 49(5), 1057-1072. <https://doi.org/10.1007/s10964-019-01184-y>
- Kobushko, Y. V., Kobushko, I. M., Starynskyi, M. V., & Zavalna, Z. (2020). Managing team effectiveness based on key performance indicators of its members. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87196>
- Lai, P. H., Chuang, S. T., Zhang, M. C., & Nepal, S. K. (2020). The non-profit sharing economy from a social exchange theory perspective: A case from



- World Wide Opportunities on Organic Farms in Taiwan. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 1970-1987.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1778709>
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2020). Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103448>
- León, C. (2018). *Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en las instituciones educativa públicas de la red 5 de la Ugel 06, 2017*. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de
- Leung, S. A. (2022). New frontiers in computer-assisted career guidance systems (CACGS): Implications from career construction theory. *Frontiers in psychology*, 13, 786232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.786232>
- Levi, D., & Askay, D. A. (2020). *Group dynamics for teams*. SAGE publications.
- Lindgren, B. M., Lundman, B., & Graneheim, U. H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International journal of nursing studies*, 108, 103632.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>
- Liu, A., Cheng, X., & Chen, Z. (2021). Performance evaluation of GEDI and ICESat-2 laser altimeter data for terrain and canopy height retrievals. *Remote Sensing of Environment*, 264, 112571.
<https://doi.org/10.1016/j.rse.2021.112571>
- Machaca Tomaylla, J., & Rodrigo Quispe, E. (2024). *Gestión del talento humano y desempeño del personal del Centro de Salud de San Juan Bautista, Ayacucho 2023*". [Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de San



Cristóbal de Huamanga]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

<http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/6222>

Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. Obtenido de

Martinez Dy, A. (2020). Not all entrepreneurship is created equal: Theorising entrepreneurial disadvantage through social positionality. *European Management Review*, 17(3), 687-699. <https://doi.org/10.1111/emre.12390>

Molina, C. (05 de febrero de 2019). *¿La gestión de «talento» académico y/o investigador se asocia mejor a la contratación laboral?.* Obtenido de Laboral - Social: ¿La gestión de «talento» académico y/o investigador se asocia mejor a la contratación laboral?:

Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>

Mustafa, G., Solli-Sæther, H., Bodolica, V., Håvold, J. I., & Ilyas, A. (2022). Digitalization trends and organizational structure: bureaucracy, ambidexterity or post-bureaucracy?. *Eurasian Business Review*, 12(4), 671-694. <https://doi.org/10.1007/s40821-021-00196-8>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.

O'Reilly, V., McMahon, M., & Parker, P. (2020). Career development: Profession or not?. *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 79-86. <https://doi.org/10.1177/1038416219898>



- Oncebay Tipe, N. B. (2022). Gestión del talento humano y calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local-UGEL Huamanga, Ayacucho 2021. [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80040>
- Opute, A. P. (2020). Small and medium enterprises marketing: Innovation and sustainable economic growth perspective. In *Entrepreneurship marketing* (pp. 13-30). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429505461-2/small-medium-enterprises-marketing-abdullah-promise-opute>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement a meta analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*,
- Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Ben-Gal, H. C., Shmueli, E., & Ben-Gal, I. (2020). Employees recruitment: A prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, 134, 113290. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113290>
- Poling, D. V., Van Loan, C. L., Garwood, J. D., Zhang, S., & Riddle, D. (2022). Enhancing teacher-student relationship quality: A narrative review of school-based interventions. *Educational Research Review*, 37, 100459. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100459>
- Puebla, J. N. (2022). Career Decisions and Dilemmas of Senior High School Students in Disadvantaged Schools: Towards the Development of A Proposed Career Guidance Program. *International Journal of*



Multidisciplinary: Applied Business and Education Research, 3(5), 888-903. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.03.05.15>

Qamar, F., Bhutto, N. A., Nisar, S., Channa, K. A., Ghumro, N. H., Hussain, S., & Khaliq, M. (2022). Does learning organization create workplace happiness of educators? A post-pandemic perspective. *Human Systems Management*, (Preprint), 1-20. <https://orcid.org/0000-0003-4916-8229>.

Quick, J., & Hall, S. (2015). Part Three: The Quantitative Approach. *Journal of perioperative practice*. Obtenido de

Quintana, B. (2017). *Relaciones interpersonales y su grado de correlación con la función docente en la Institución Educativa Secundaria "Politécnico Huáscar" de la ciudad de Puno, durante el año escolar 2016*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno. Obtenido de

Reategui, N. (2019). *Gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la productividad profesional del personal de tres Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 05, SJL - 2019*. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de

Regader, B. (05 de octubre de 2016). *Psicología educativa: definición, conceptos y teorías*. Obtenido de Psicología y Mente:

Rigby, D., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing agile right: Transformation without chaos*. Harvard Business Press. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IVmnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=D+Rigby,+S+Elk,+S+Berez+-+2020+-+books.google.com.+Doing+agile+right:+Transformation+without+chaos&ots=jq7BJ_j2KE&sig=zxmcrD2ViFLAuAwoO2rNKj91tsk#v=onepage&q&f=false



- Rodríguez, L. ..., & Santofimio, A. (2016). *Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*. Universidad Libre de Colombia , Bogotá. Obtenido de
- Rojas Salcedo, F. D. M. (2022). Gestión del recurso humano y desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Salud San Juan Bautista-Ayacucho, 2022. [Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. <https://repositorio.unsch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/808f7eec-c5dd-4e9c-b29e-49f39775ab9c/content>
- Roldán, M. (20 de junio de 2016). *Coproa de la Ugel 07 realizó taller sobre actividades preventivas y de fortalecimiento de las relaciones interpersonales en las IIEE*. Obtenido de Ministerio de Educación:
- Samame Robles, O. A. (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores en una municipalidad de Ayacucho, 2022. [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/99769>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Perú: Visión Universitaria.
- Schwartz, M., Wilson, J., & Thomas, L. (2020). *Interpersonal relationships and human connection*. Academic Press.
- Schwartz-Mette, R. A., Shankman, J., Dueweke, A. R., Borowski, S., & Rose, A. J. (2020). Relations of friendship experiences with depressive symptoms



- and loneliness in childhood and adolescence: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 146(8), 664. <https://doi.org/10.1037/bul0000239>
- Shevlin, M., Kubiak, J., O'Donovan, M. A., Devitt, M., Ringwood, B., Aston, D., & McGuckin, C. (2020). Effective practices for helping students transition to work. In *Oxford research encyclopedia of education*. Published online: 28 September 2020
- Shneiderman, B. (2020). Bridging the gap between ethics and practice: guidelines for reliable, safe, and trustworthy human-centered AI systems. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems (TiIS)*, 10(4), 1-31. <https://doi.org/10.1145/3419764>
- Ssimbwa, E. (2023). Streamlining the Management of Building Construction Regulatory Framework in Sub-Saharan Africa's Public Service-A Case for Uganda (Doctoral dissertation, Colorado Technical University). <https://www.proquest.com/openview/a60f52ba03c19e32b34fece427dd3efe/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human resource management review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Tetik, S. (2016). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practitioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 1(1), 40-56. Obtention de
- Tixe, L. (2016). *Los conflictos de las relaciones interpersonales y su influencia en el comportamiento de los docentes de la Unidad Educativa Quevedo*



- de la provincia de Los Ríos. Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo. Obtenido de
- Ugarte, T., Yarlequé, Y., & Fiallo, D. (2015). La administración del talento humano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de
- Uruñeuela, P. (12 de marzo de 2019). *El cuidado de las relaciones interpersonales en educación*. Obtenido de Diario de la Educación:
- Valderrama, S. (2015). *Pasos Para Elaborar Proyectos de Investigación Científica: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* (Ed. 2da ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Caracola Editores. Obtenido de
- Vallor, S. (2020). Social networking technology and the virtues. In *The ethics of information technologies* (pp. 447-460). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003075011-34/social-networking-technology-virtues-shannon-vallor>
- Velmurugan, C. (2016). Interpersonal Relationship and Organizational Effectiveness. *International Journal of Business Management and Leadership*, 7(1), 1-5. Obtenido de
- Verhoeven, W., M, J., & Thøis Madsen, V. (2022). Active employee communication roles in organizations: A framework for understanding and discussing communication role expectations. *International Journal of Strategic Communication*, 16(1), 91-110. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2014503>
- West, R., & Turner, L. H. (2022). *Interpersonal communication*. Sage Publications.



- Whillans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31(1), 100343. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of work and organizational psychology*, 29(1), 64-77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
- Yarleque, T. (2018). *Gestión del talento humano y los valores interpersonales en docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 1161*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Obtenido de
- Yuryevna, E., & Anatolyevich, A. (2016). Development of Humane Interpersonal Relationships. *International Journal of Environmental & Science Education*, 11(4), 2147-2157. Obtenido de
- Zajac, S., Woods, A., Tannenbaum, S., Salas, E., & Holladay, C. L. (2021). Overcoming challenges to teamwork in healthcare: a team effectiveness framework and evidence-based guidance. *Frontiers in Communication*, 6, 606445. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.606445>
- Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi, H., & Nikanfar, A. (2015). Design and Implementation Content Validity Study: Development of an instrument for measuring Patient-Centered Communication. *International Journal of Caring Sciences*. Obtenido de



Zhang, J., Raza, M., Khalid, R., Parveen, R., & Ramírez-Asís, E. H. (2021).

Impact of team knowledge management, problem solving competence, interpersonal conflicts, organizational trust on project performance, a mediating role of psychological capital. *Annals of Operations Research*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04334-3>

Zhang, T., & Morley, J. D. (2022). The modern state and the rise of the business corporation. *Yale LJ*, 132, 1970.

20



ANEXOS

202



Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿Cómo la gestión del talento humano incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023?</p> <p>Problemas específicos ¿Cómo la incorporación incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023? ¿Cómo la organización incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023? ¿Cómo las recompensas inciden en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023? ¿Cómo el desarrollo incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023? ¿Cómo la retención incide en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023??</p>	<p>Objetivo general Determinar la incidencia de la gestión del talento humano en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.</p> <p>Objetivos específicos Hallar la incidencia de la incorporación en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. Hallar la incidencia de la organización en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. Hallar la incidencia de las recompensas en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. Hallar la incidencia del desarrollo en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. Hallar la incidencia de la retención en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.</p>	<p>Hipótesis general La gestión del talento humano incide de forma significativa en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.</p> <p>Hipótesis específicos La incorporación incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. La organización incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. Las recompensas inciden significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. El desarrollo incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023. La retención incide significativamente en las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga en el año 2023.</p>	<p>V1: Gestión del talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación <ul style="list-style-type: none"> ○ Reclutamiento de personal ○ Selección de personal • Organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Orientación laboral ○ Modelo de trabajo ○ Evaluación de desempeño • Recompensas <ul style="list-style-type: none"> ○ Remuneración ○ Programa de incentivos ○ Prestaciones de servicios • Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacitación ○ Desarrollo personal ○ Desarrollo profesional • Retención <ul style="list-style-type: none"> ○ Relación con los empleados ○ Reconocimientos ○ Calidad de vida en el trabajo <p>V2: Relaciones interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión <ul style="list-style-type: none"> ○ Aceptación ○ Integración ○ Valoración ○ Comunicación • Participación <ul style="list-style-type: none"> ○ Influencia ○ Responsabilidades ○ Actividades • Afecto <ul style="list-style-type: none"> ○ Respeto ○ Estimación ○ Tangibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuantitativo • Método <ul style="list-style-type: none"> ○ Hipotético deductivo • Tipo <ul style="list-style-type: none"> ○ Básica • Nivel <ul style="list-style-type: none"> ○ Correlacional • Diseño <ul style="list-style-type: none"> ○ No experimental • Población <ul style="list-style-type: none"> ○ 21 trabajadores • Muestra <ul style="list-style-type: none"> ○ 238 trabajadores • Técnica <ul style="list-style-type: none"> ○ Encuesta • Instrumento <ul style="list-style-type: none"> ○ Cuestionario



Anexo 2: Matriz de datos

Dimension 1: Gestión del Talento Humano																
	Incorporación		Organización			Recomponer			Desarrollar			Retención			Total	
	PRG.1	PRG.2	PRG.3	PRG.4	PRG.5	PRG.6	PRG.7	PRG.8	PRG.9	PRG.10	PRG.11	PRG.12	PRG.13	PRG.14		
trabajador 1	1	1	3	1	1	2	3	3	3	1	2	1	2	2	58	
trabajador 2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	25	
trabajador 3	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	22	
trabajador 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
trabajador 5	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	44	
trabajador 6	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	50	
trabajador 7	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	24	
trabajador 8	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	43	
trabajador 9	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	43	
trabajador 10	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	2	59	
trabajador 11	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	3	2	46	
trabajador 12	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	31	
trabajador 13	1	2	2	2	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	61	
trabajador 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
trabajador 15	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	15	
trabajador 16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
trabajador 17	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	24	
trabajador 18	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	18	
trabajador 19	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	23	
trabajador 20	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	23	
trabajador 21	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	23	
TOTAL		25	20	30	28	26	36	31	34	37	27	29	29	27	26	67

Dimension 2: Relaciones Interpersonales																
	Inclusión					Participación				Afecto					Total	
	PRG.1	PRG.2	PRG.3	PRG.4	PRG.5	PRG.6	PRG.7	PRG.8	PRG.9	PRG.10	PRG.11	PRG.12	PRG.13	PRG.14		
trabajador 1	2	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	29	
trabajador 2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
trabajador 3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	29	
trabajador 4	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	19	
trabajador 5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
trabajador 6	2	3	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	32	
trabajador 7	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	30	
trabajador 8	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	35	
trabajador 9	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	32	
trabajador 10	2	1	2	2	1	3	3	1	2	2	2	1	3	1	26	
trabajador 11	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	35	
trabajador 12	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	23	
trabajador 13	1	2	2	1	2	2	1	1	3	3	2	1	3	3	27	
trabajador 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
trabajador 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
trabajador 16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	
trabajador 17	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	19	
trabajador 18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	26	
trabajador 19	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	
trabajador 20	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	16	
trabajador 21	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	
TOTAL	34	38	36	37	37	36	32	36	37	36	35	33	34	35	496	



Anexo 3: Instrumento

Cuestionario de gestión del talento humano

Estimados trabajadores esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. El presente tiene por objetivo de identificar la situación de la gestión del talento humano en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, para ello es solo necesario marcar una sola opción en cada uno de los ítems elaborados.

Escala de Medición	Inadecuada	Regular	Adecuada
Valoración	1	2	3

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		1	2	3
Dimensión: Incorporación				
1	La institución tiene habilidades para el adecuado reclutamiento del nuevo personal			
2	La Ugel selecciona el personal según los requerimientos necesarios de la institución			
Dimensión: Organización				
3	Considera que la organización deja en claro las funciones y actividades del personal			
4	Piensa usted que la planeación, organización y diseño de los puestos son los correctos.			
5	Se realiza una evaluación del desempeño de las actividades de los empleados de forma periódica			
Dimensión: Recompensas				
6	La remuneración que recibe está acorde a las funciones que realiza dentro de la organización.			



7	Considera que la organización tiene buenos incentivos que lo motivan a seguir esforzándose para el logro de metas			
8	La Ugel le brinda a todos sus trabajadores las prestaciones sociales y servicios básicos de un empleado formal			
Dimensión: Desarrollo				
9	Se realizan capacitaciones de forma constante para desarrollar las cualidades y habilidad de los empleados			
10	Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo personal de los trabajadores.			
11	Piensa que su desarrollo como profesional a incrementado por las actividades y el puesto que desempeña en la institución			
Dimensión: Retención				
12	Considera que existe buena relación entre los directivos y los empleados dentro de la organización.			
13	Se brindan recompensas al personal más sobresaliente dentro de la organización			
14	Considera que la calidad de vida laboral dentro de la Ugel le brinda el bienestar necesario.			



Cuestionario de relaciones interpersonales

Estimados trabajadores esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. El presente tiene por objetivo de identificar la situación de las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, para ello es solo necesario marcar una sola opción en cada uno de los ítems elaborados.

Escala de Medición	Inadecuada	Regular	Adecuada
Valoración	1	2	3

RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3
Dimensión: Inclusión				
1	Considera que se siente aceptado por sus compañeros de trabajo			
2	Sus compañeros de trabajo lo invitan siempre ha integrarse a cualquier grupo dentro de la institución			
3	Usted piensa que sus compañeros tienen una buena imagen de ti como persona			
4	Considera que tiene una valoración hacia sus compañeros de trabajo			
5	Piensa usted que la comunicación con sus compañeros es la adecuada			
Dimensión: Participación				
6	Considera que sus compañeros de trabajo influyen de forma positiva en usted			
7	Piensa usted que sus compañeros de trabajo cumplen con sus responsabilidades de forma correcta			



8	Participan en actividades de forma conjunta para mejorar la relación entre compañeros de trabajo			
9	Todos los miembros de la institución cooperan para el progreso de la institución y de su grupo de trabajo			
Dimensión: Afecto				
10	Cree usted que sus compañeros de trabajo respetan el trabajo que usted realiza			
11	Considera tener lazos amicales con algunos de sus compañeros de trabajo			
12	Considera usted que tiene buena estima con algunas personas de mi entorno laboral			
13	Piensa usted que la interacción entre compañeros de trabajo ha permitido el progreso institucional			
14	Considera que sus compañeros lo estiman como persona y compañero de labores			

Anexo 4: Evidencia de recojo de datos

Anexo 3: Instrumento

Cuestionario de gestión del talento humano

Estimados trabajadores esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. El presente tiene por objetivo de identificar la situación de la gestión del talento humano en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, para ello es solo necesario marcar una sola opción en cada uno de los ítems elaborados.

Escala de Medición	Inadecuada	Regular	Adecuada
Valoración	1	2	3

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		1	2	3
Dimensión: Incorporación				
1	La institución tiene habilidades para el adecuado reclutamiento del nuevo personal		X	
2	La Ugel selecciona el personal según los requerimientos necesarios de la institución		X	
Dimensión: Organización				
3	Considera que la organización deja en claro las funciones y actividades del personal		X	
4	Piensa usted que la planeación, organización y diseño de los puestos son los correctos.	X		
5	Se realiza una evaluación del desempeño de las actividades de los empleados de forma periódica	X		
Dimensión: Recompensas				
6	La remuneración que recibe está acorde a las funciones que realiza dentro de la organización.	X		



7	Considera que la organización tiene buenos incentivos que lo motivan a seguir esforzándose para el logro de metas	X		
8	La Ugel le brinda a todos sus trabajadores las prestaciones sociales y servicios básicos de un empleado formal		X	
Dimensión: Desarrollo				
9	Se realizan capacitaciones de forma constante para desarrollar las cualidades y habilidad de los empleados	X		
10	Considera que la empresa se preocupa por el desarrollo personal de los trabajadores.		X	
11	Piensa que su desarrollo como profesional a incrementado por las actividades y el puesto que desempeña en la institución		X	
Dimensión: Retención				
12	Considera que existe buena relación entre los directivos y los empleados dentro de la organización.		X	
13	Se brindan recompensas al personal más sobresaliente dentro de la organización	X		
14	Considera que la calidad de vida laboral dentro de la Ugel le brinda el bienestar necesario.		X	

Cuestionario de relaciones interpersonales

Estimados trabajadores esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. El presente tiene por objetivo de identificar la situación de las relaciones interpersonales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, para ello es solo necesario marcar una sola opción en cada uno de los ítems elaborados.

Escala de Medición	Inadecuada	Regular	Adecuada
Valoración	1	2	3

RELACIONES INTERPERSONALES		1	2	3
Dimensión: Inclusión				
1	Considera que se siente aceptado por sus compañeros de trabajo		X	
2	Sus compañeros de trabajo lo invitan siempre ha integrarse a cualquier grupo dentro de la institución		X	
3	Usted piensa que sus compañeros tienen una buena imagen de si como persona		X	
4	Considera que tiene una valoración hacia sus compañeros de trabajo		X	
5	Piensa usted que la comunicación con sus compañeros es la adecuada			X
Dimensión: Participación				
6	Considera que sus compañeros de trabajo influyen de forma positiva en usted		X	
7	Piensa usted que sus compañeros de trabajo cumplen con sus responsabilidades de forma correcta	X		



8	Participan en actividades de forma conjunta para mejorar la relación entre compañeros de trabajo	X		
9	Todos los miembros de la institución cooperan para el progreso de la institución y de su grupo de trabajo	X		
Dimensión: Afecto				
10	Cree usted que sus compañeros de trabajo respetan el trabajo que usted realiza		X	
11	Considera tener lazos amicales con algunos de sus compañeros de trabajo		X	
12	Considera usted que tiene buena estima con algunas personas de mi entorno laboral		X	
13	Piensa usted que la interacción entre compañeros de trabajo ha permitido el progreso institucional	X		
14	Considera que sus compañeros lo estiman como persona y compañero de labores		X	



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: Percy ALEXANDER PALOMINO ROBLES
- 1.2. Validado por: Magtr. Percy Gonzalo Puma Puma
- 1.3. Título de la investigación:
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023
- 1.4. Nombre del instrumento:

II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	INDICADORES	VALORACIÓN																			
		DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
		1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.													X						
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.													X						
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.													X						
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.														X					
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.													X						
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.													X						
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.													X						
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.														X					
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.														X					
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.													X						

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Buena
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 77
- V. OBSERVACIONES: ninguna
- LUGAR Y FECHA: Juliaca 29 de Abril

FIRMA DEL EXPERTO

Magtr. Percy Gonzalo puma Puma



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: PERCY ALEXANDER DALOMINO ROBLES
- 1.2. Validado por: Dr. Ramiro Amílcar Bolaños Calderón
- 1.3. Título de la investigación:
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023
- 1.4. Nombre del instrumento:

II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	INDICADORES	VALORACIÓN																			
		DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
		1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																			
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																			
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																			
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																			
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																			
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																			
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																			
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																			

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Buena
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 82
- V. OBSERVACIONES: ninguna
- LUGAR Y FECHA: Juliaca 24 de Abril

FIRMA DEL EXPERTO

Dr. Ramiro Amílcar Bolaños Calderón



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital [X]

Fecha de entrega: 08/01/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: PERCY ALEXANDER PALOMINO ROBLES

Dirección: Jr. ARGENTINA N°108

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 28298891

Teléfono: 966001107 email: palominoroblespercy@gmail.com

Nombres y Apellidos:

Dirección:

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:

Teléfono: email:

Facultad y/o Escuela de Posgrado: MAESTRIA EN EDUCACIÓN

Escuela Profesional o Mención: INVESTIGACION Y DOCENCIA EN EDUCACION SUPERIOR

Título o Grado Académico a optar: MAESTRO EN EDUCACIÓN

Asesor: Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación [] Tesis [X] Trabajo de Suficiencia Profesional [] Trabajo Académico []

Título: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE HUAMANGA EN EL AÑO 2023

Palabras claves, (3 a 5 términos): GESTIÓN, TALENTO HUMANO, RELACIONES INTERPERSONALES

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV 1, 2?

2

1 Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.

2 Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller
- Titulo
- 2da Especialidad
- Maestría
- Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción “internacional” o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.


La opción “internacional” emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción “internacional” goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P33



Firma de Autor



huella digital

08/01/2025

Fecha