

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**DIRECCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE
LAS UNIDADES CENTRALES DEL COMITÉ NACIONAL DE
ALFABETIZACIÓN CONALFA DURANTE LOS AÑOS 2017-2021.**

JUAN CARLOS CALLEJAS CELIS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2023

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Rector: Mtro. Walter Ramiro Mazariegos Biolis

Secretario General: Lic. Luis Fernando Córdón Lucero

AUTORIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Gerente: Mtro. Álvaro Gerardo Díaz Coronado

Subgerente: Dr. Nery Roberto Díaz Gómez

DIRECCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Directora: Mtra. Helen Berenice Díaz Marroquín

TRIBUNAL EXAMINADOR

**Dirección para el Fortalecimiento
de la Gestión Institucional:**

Mtra. Helen Berenice Díaz Marroquín

Secretario/a:

Mtra. Reina Noemí Rivera Ardón

Examinador/a:

Mtra. Jackeline Anabella Patal Chilín

Examinador/a:

Mtro. Mynor Augusto Méndez Palma

Asesor/a:

Mtra. Nancye Dorothy Brown Méndez

**“Los autores serán los responsables de las opiniones
y criterios expresados en sus obras”**

**Artículo 11 del Reglamento del Consejo Editorial de la Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Guatemala, 07 de julio de 2023

Maestra
Helen Berenice Díaz Marroquín
Directora para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional
Instituto Nacional de Administración Pública
Presente

Respetable maestra Díaz:

Reciba un cordial y respetuoso saludo. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo final de graduación del estudiante Licenciado Juan Carlos Callejas Celis, previo a optar el grado académico de Maestría en Administración Pública, impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- y la Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-, trabajo al cual aporte mi asesoría; el mismo lleva por título **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LAS UNIDADES CENTRALES DEL COMITÉ NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN CONALFA DURANTE LOS AÑOS 2017-2021.**

Al agradecer su atención, me es grato despedirme con muestras de consideración y respeto.


MSc. Nancye Dorothy Brown Méndez
No. Colegiado 14,647
Cel. 52440312

ACTA DE GRADUACIÓN



Instituto
Nacional de
Administración
Pública



La infrascrita Directora de la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional del Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-

CERTIFICA

Primero: haber tenido a la vista el acta de tesis DIFOGI-DEFO-No. 06-2024 que copiada literalmente dice: -----

Acta de tesis "**Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del Comité Nacional de Alfabetización CONALFA durante los años 2017-2021**", sustentada por: **Juan Carlos Callejas Celis**, DPI: **1861 67458 0308** de la Cohorte 2021-2023, para obtener el grado de Maestro en Administración Pública. El acto se celebró el jueves 02 de noviembre de 2023, a partir de las 11:00 horas, por videoconferencia. -----

Se hace constar que el sustentante **Juan Carlos Callejas Celis**, presentó correcciones del informe final de tesis según observaciones realizadas por el Tribunal Examinador en el tiempo estipulado según normativa de INAP, con visto bueno del Departamento de Formación de la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional. -----

Por lo consiguiente, podrá realizar el trámite del título de Maestro en Administración Pública. Asimismo, se le recuerda que deberá cumplir con la entrega a la Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional de INAP, de los documentos finales de manera impresa y CD's con copia electrónica de la tesis, en la fecha indicada". -----

Segundo: derivado de lo anterior se tuvo a la vista el informe final de tesis aprobado por los miembros del Tribunal Examinador. -----

Y para los usos legales que al interesado **Juan Carlos Callejas Celis**, convenga extendiendo, firma y sello la presente certificación en una hoja de papel membretado del Instituto Nacional de Administración Pública, haciendo constar que de acuerdo a los resultados de la revisión por parte del tribunal examinador se aprueba el trabajo de tesis, para continuar con el proceso administrativo para la obtención del título que la acredita con el grado de Maestro en Administración Pública, ante la Universidad de San Carlos de Guatemala; se da por concluida la presente en la ciudad de Guatemala a los catorce días del mes de febrero del año dos mil veinticuatro.


Mtra. Helen Berenice Diaz Marroquin
Directora

Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión Institucional



info@inap.gob.gt



2419 8181



www.inap.gob.gt



Boulevard Los Próceres
16-40 Zona 10, Guatemala

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a nuestro Señor Jesucristo, quien me ha dado la fortaleza y la paciencia necesarias para llevar a cabo este proyecto. Gracias por ser mi guía y mi protector en todo momento.

Al Instituto Nacional de Administración Pública, por brindarme la oportunidad de cursar la Maestría en Administración Pública. Gracias por el compromiso y la dedicación de los profesores y el personal administrativo, quienes me brindaron las herramientas necesarias para la realización de mi investigación. Esta tesis es un reflejo del aprendizaje adquirido en la institución y del compromiso con la mejora de la administración pública en nuestro país. Espero que este trabajo contribuya al fortalecimiento de las políticas públicas y al desarrollo de nuestra sociedad.

Al Comité Nacional de Alfabetización CONALFA, por su compromiso y dedicación en la promoción de la alfabetización de jóvenes y adultos en Guatemala. Gracias por ser una institución que trabaja por la educación y el desarrollo de nuestra sociedad, y por brindarme la oportunidad de investigar y proponer un proyecto. Espero que este trabajo contribuya al fortalecimiento de las políticas públicas en materia de educación y estas a su vez al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra población.

A mis hermanas, Rosa Blandina y Velsi Marylena quienes han sido mi apoyo incondicional durante todo el proceso de elaboración de este proyecto. Gracias por su paciencia y su motivación, los cuales me permitieron superar diferentes situaciones y alcanzar mis metas académicas. Esta tesis es un reflejo del aprendizaje adquirido y del compromiso con la mejora de la administración pública en nuestro país. Espero que este trabajo pueda impactar positivamente a las mujeres trabajadoras que luchan por sus sueños.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Señor Jesucristo. "Porque el Señor da la sabiduría; conocimiento y ciencia brotan de sus labios" (Proverbios 2:6).

Al Instituto de Administración Pública INAP, expreso mi gratitud por haberme brindado la oportunidad de crecer como ser humano y como profesional. Gracias por el ambiente de aprendizaje enriquecedor y por el apoyo que me brindaron durante todo el proceso.

Estoy profundamente agradecido con el Comité Nacional de Alfabetización por haberme permitido desarrollar mi tesis de maestría en un ambiente de aprendizaje que me permitió entrevistar a diferentes actores institucionales.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Msc. Nancye Dorothy Brown Méndez por su valiosa orientación en la elaboración de mi tesis de maestría, su experiencia y conocimientos en el área fueron fundamentales para mi investigación. Gracias a su guía, pude profundizar en el tema y obtener resultados que deseo contribuya en la mejora de la gestión del talento humano en el sector público. Agradezco su dedicación en cada etapa del proceso de investigación. Sus comentarios y sugerencias fueron de gran ayuda para mejorar mi trabajo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Problema y objeto de la investigación	6
1.3. Justificación.....	6
1.4. Análisis del estado del arte	7
1.4.2. Antecedentes regionales.....	10
1.4.3. Antecedentes internacionales	11
1.5. Objetivos de investigación	15
1.5.1. Objetivo general	15
1.5.2. Objetivos específicos	15
1.6. Preguntas de investigación	15
CAPÍTULO II	16
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	16
2.1. La gestión del talento humano y el desempeño laboral	16
2.2. Definiciones y conceptos clave	16
2.3. Servidores Públicos de las Unidades Centrales del CONALFA	17
2.4. Selección de personal.....	19
2.5. La carrera administrativa.....	21
2.6. Beneficios del personal	24
2.7. Capacitación del personal	24
2.8. Evaluación del desempeño laboral.....	25
2.9. Teorías y modelos que explican la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.	26
2.10. Prácticas efectivas de la gestión del talento humano.....	27
2.11. Resultados de investigaciones empíricas	32
CAPÍTULO III	36
PROCESO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN	36

3.1. Tipo de investigación según el enfoque	36
3.2. Tipo de investigación según su alcance	36
3.3. Tipo de investigación según las fuentes de datos	36
3.4. Método	37
3.5. Unidad de análisis	37
3.6. Muestra	39
3.7. Sujetos de investigación.....	40
3.8. Técnicas de investigación	41
3.9. Instrumento: guía de entrevista	41
3.10. Contexto de la investigación	42
CAPÍTULO IV	43
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
4.1. Gestión del talento humano con los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación	43
4.2. Desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación	49
4.3. Relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral	54
4.4. Conclusiones:	56
CAPÍTULO V	59
PROPUESTA DE PROYECTO.....	59
5.1. Información y descripción general del proyecto	59
5.2. Objetivos de la propuesta.....	59
5.3. Estrategias y mecanismos para ejecutar la propuesta	59
5.3.1. De comunicación.....	59
5.3.2. El patrocinio	60
5.3.3. Comisión	60
5.3.4. El compromiso de los interesados.....	60
5.3.4. Beneficiarios directos e indirectos	60
5.3.5. Alcance en cuanto al contexto geográfico, población e institución.....	61

5.3.6. Cronograma (estimación de los tiempos en que se ejecutarán las acciones del proyecto)	61
5.3.7. Recursos de la propuesta, institucionales, físicos, materiales, financieros (presupuesto)	64
5.3.8. Evaluación y monitoreo	66
Referencias bibliográficas	67
Ejemplo de Consentimiento informado	76
Instrumento guía de entrevista	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma (estimación de los tiempos en que se ejecutarán las acciones del proyecto).....	61
Tabla 2 Presupuesto de gastos, para el curso intermedio de la administración para servidores públicos.....	64
Tabla 3 Matriz del estado del arte.....	77
Tabla 4 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales	81
Tabla 5 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales	82
Tabla 6 Entrevista 2: respuesta de las autoridades administrativas	83
Tabla 7 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales	84
Tabla 8 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales	85
Tabla 9 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales	86
Tabla 10 Entrevista 2: respuesta de autoridades administrativas	87
Tabla 11 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales	87
Tabla 12 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales	88
Tabla 13 Entrevista 2: respuesta de autoridades administrativas	89
Tabla 14 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales	90
Tabla 15 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales.	91
Tabla 16 Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales	93
Tabla 17 Entrevista 2: respuesta de autoridades administrativas	94
Tabla 18 Matriz de vinculación de tema, preguntas y objetivos de investigación .	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Discusión, Proceso de selección de personal y carrera administrativa en el CONALFA.....	44
Figura 2 Discusión, capacitación de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA.....	47
Figura 3 Discusión, beneficios laborales e incentivos que generan en los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA	48
Figura 4 Desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA.....	50
Figura 5 Discusión, evaluación del desempeño de los servidores públicos del CONALFA	51
Figura 6 Discusión, temas de capacitación y elementos identificados para la gestión del talento humano del CONALFA.....	53

GLOSARIO

AVANCSO: Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales.

CONALFA: Comité Nacional de Alfabetización.

CUNOC: Centro Universitario de Occidente

INAP: Instituto Nacional de Administración Pública

ONSEC: Oficina Nacional de Servicio Civil.

PCCT: Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

POA: Plan Operativo Anual.

POM: Plan Operativo Multianual.

SARH: Sistema de Administración de Recursos Humanos.

SEGEPLAN: Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia.

SIARH: Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos.

SIGES: Sistema Informático de Gestión.

SIPLAN: Sistema de Planificación.

SITRACONALFA: Sindicato de Trabajadores del Comité Nacional de Alfabetización.

UAA: Unidad de Apoyo Administrativo.

UIP: Unidad de Investigación y Planificación.

USE: Unidad de Seguimiento y Evaluación.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación tuvo como objetivo general: analizar la relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del Comité Nacional de Alfabetización: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación.

La metodología que se desarrolló para la investigación fue un enfoque cualitativo; la investigación según su alcance fue descriptiva; se aplicó el método inductivo ya que se partió de las particularidades de la gestión del talento humano y desempeño laboral para llegar a la comprensión de la relación de estos dos componentes; las unidades de análisis fueron diez servidores públicos de las unidades mencionadas y cinco autoridades administrativas; se aplicó como técnica una entrevista semiestructurada.

Se concluyó que existe relación cualitativa alta, es decir que los procesos de selección de personal y capacitación, aunados a la carrera administrativa y los beneficios que reciben los servidores públicos tienen incidencia significativa en el desempeño laboral.

Palabras clave: gestión del talento humano, selección del personal, carrera administrativa, capacitación, desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca en identificar la relación de la Gestión del talento humano con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del Comité Nacional de Alfabetización – CONALFA - durante los años 2017-2021, con el propósito de conocer elementos para el fortalecimiento de las unidades siguientes: Apoyo Administrativo, de Investigación y Planificación, de Seguimiento y Evaluación.

El informe de la investigación está organizado en los siguientes capítulos: La primera parte corresponde a exponer el planteamiento del problema, los antecedentes, el objeto de la investigación, así mismo, la justificación, el estado del arte, y los objetivos de investigación (objetivo general y objetivos específicos), así como preguntas de investigación.

Seguidamente el capítulo II se desarrolla conceptos que dan estructura al esquema analítico que girará en torno de los elementos de la gestión del talento humano y el desempeño laboral, la carrera administrativa, beneficios del personal, capacitación del personal, así mismo, los modelos que explican la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, y las prácticas efectivas de la gestión del talento humano.

Por otro lado, el capítulo III presenta el proceso metodológico de investigación, es decir, características del tipo de investigación según el enfoque cualitativo, según el alcance descriptivo, tipo de investigación según las fuentes de datos, también el método, unidad de análisis, muestra la cual estuvo integrada por la Unidad de Investigación y Planificación, Unidad de Seguimiento y Evaluación, Unidad de Apoyo Administrativo y Autoridades Administrativas del Comité Nacional de Alfabetización CONALFA, y finalmente las técnicas de investigación, instrumentos que se aplicaron en el contexto de investigación.

Así también, el capítulo IV corresponde directamente a la Investigación, se presenta la discusión de resultados, haciendo inferencias sustentados de los datos empíricos que derivan de las entrevistas semiestructuradas, y realizando triangulación analítica con el esquema teórico del capítulo dos. Se concluye que el desempeño laboral se ve afectado negativamente en materia de calidad, capacidad, motivación, productividad e inclusión, en sí, un clima laboral que se aleja de las necesidades de desarrollo de los servidores públicos, impactando en las diferentes áreas que se han analizado en el presente estudio, esto persistiría, en tanto no se tenga estructurada de manera sistemática e institucional los elementos teóricos, metodológicos de la gestión del talento humano.

Finalmente el capítulo V propone un diseño de proyecto que responde a cerrar algunas de la brechas analizadas y llevaría al fortalecimiento de la gestión del talento humano en las unidades centrales del CONALFA, por lo que da una descripción general del proyecto, objetivo de la propuesta, estrategias y mecanismos para ejecutar la propuesta, beneficiarios directos e indirectos, alcance en cuanto al contexto geográfico, población e institución, cronograma, recursos de la propuesta, un modelo de evaluación y monitoreo del proyecto y sus respectivas conclusiones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

El Comité Nacional de Alfabetización - CONALFA - fue creado en 1986, mediante el decreto No. 43-86 del Congreso de la República de Guatemala como la institución encargada de ejecutar el proceso de alfabetización a nivel nacional. Su principal responsabilidad es definir y aprobar las políticas y estrategias del proceso de alfabetización y promover la alfabetización a través de las entidades de desarrollo en todo el país. El objetivo fundamental del Comité es asegurar que la población joven y adulta de quince años y más, que no sabe leer ni escribir, tenga acceso a la cultura escrita para contribuir al desarrollo del potencial humano. Además, el Comité coordina a nivel nacional la ejecución del programa de alfabetización y educación básica para jóvenes y adultos en español y otros idiomas nacionales.

En febrero y marzo de 1986, se publicaron anuncios en el periódico Prensa Libre, solicitando personal técnico y administrativo para iniciar las operaciones en la entidad ejecutora del CONALFA. Después de dos semanas, los miembros del Comité realizaron una serie de entrevistas a los pedagogos interesados y seleccionaron al personal tanto de las unidades centrales como de las Coordinaciones Regionales y Departamentales, indica Castillo, G. (2013, pp. 1-3), de esa manera la institución inició su proceso de reclutamiento de personal.

Durante los siguientes años continuaron realizándose procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo con la demanda de la institución, esto desde una unidad central de Recursos Humanos.

El 15 de marzo de 1991 se aprueba el Reglamento de la Ley de Alfabetización, Acuerdo Gubernativo No. 137-91, en donde establece que la Unidad de Apoyo Administrativo es la encargada de entre otras funciones, ejecutar acciones de

reclutamiento, selección y administración de personal, además de identificar necesidades de capacitación del personal y ejecutar los programas que contribuyan al rendimiento de los trabajadores, procesos que se realizan desde el Departamento de Personal, subunidad de la Unidad de Apoyo Administrativo del CONALFA.

La más reciente modificación del organigrama institucional que se enmarca al período de la presente investigación da cuenta de que el Departamento de Personal del CONALFA es una de las dependencias de la Unidad de Apoyo Administrativo. Para fines de los antecedentes, en la institución se está trabajando una propuesta para crear el Grupo de Recursos Humanos que tendrá como objetivo principal “... la administración de los recursos humanos de la Institución, teniendo a cargo el desarrollo de los procesos de administración de personal, reclutamiento, selección, contratación, gestión, capacitación, y evaluación del desempeño del personal.” Aunque este documento ya se ha socializado con el personal y otros órganos internos, aún no ha sido aprobado para su aplicación.

Selección de personal en el CONALFA

El proceso de reclutamiento, selección y contratación del CONALFA están a cargo de la Unidad de Apoyo Administrativo a través del Departamento de Personal. En las unidades centrales del CONALFA, el 1 de diciembre de 2017, tomaron posesión por ascenso en plazas vacantes 11 servidores de la Unidad de Seguimiento y Evaluación, 3 de la Unidad de Investigación y Planificación y 2 de la Unidad de Apoyo Administrativo. Para un total de 16 servidores públicos ascendidos.

Durante los años 2018 al 2021, no se realizó convocatoria interna ni externa para ocupar plazas vacantes en el CONALFA, por lo anterior, existen plazas vacantes:

- 9 en la Unidad de Seguimiento y Evaluación.
- 2 en la Unidad de Investigación y Planificación.

- 5 en la Unidad de Apoyo Administrativo.
- Para un total de 16 plazas vacantes.

Carrera Administrativa

En materia de capacitación, en el año 2019 los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA, participaron en el curso básico de administración para servidores públicos, el cual fue impartido por el Instituto Nacional de Administración Pública. Por lo regular las capacitaciones por parte del Departamento de Personal son escasas, a la fecha la Unidad de Apoyo Administrativo cuenta con cinco plazas vacantes, motivo por el cual varios de los empleados de esta unidad tienen un recargo de trabajo al asumir funciones de las plazas vacantes para la operativización de la unidad.

Beneficios del personal en el CONALFA

En relación con los beneficios que han tenido los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA, durante los años 2017 al 2021, estos están consignados en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, entre los cuales se pueden destacar: aumento del 10% anual al salario base, dos salarios anuales que corresponden a aguinaldo y bono catorce, bonificación incentivo mensual de Q250.00, lo cual complementa los salarios base y una prima vacacional de Q200.00 al año. Además de dos salarios diferidos de Q3,000.00, uno en abril y uno en noviembre.

Además, los empleados de las unidades centrales tienen derecho a un bono de transporte mensual de Q200.00, cobrar viáticos cuando se le asignen funciones fuera de su área de trabajo, seguro de vida colectivo para protección en caso de accidentes y una bonificación de Q10,000.00 en caso de fallecimiento del empleado de la institución.

Evaluación y desempeño:

En lo que respecta a la aplicación de evaluaciones del desempeño para los servidores públicos de las unidades centrales, estas fueron implementadas durante los años 2017 al 2021. Mediante un instrumento que evalúa a los trabajadores de acuerdo a las metas establecidas en la institución y el alcance de las mismas, además del cumplimiento de funciones, responsabilidades, cuidado del equipo y material a su cargo entre otros, este instrumento es llenado por el jefe inmediato superior de cada unidad en presencia del empleado para una evaluación objetiva que pueda dar una valoración efectiva del trabajo que el empleado realiza en la institución.

1.2. Problema y objeto de la investigación

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA durante los años 2017-2021? Para el presente objeto, la gestión del talento humano se refiere a los procesos relacionados con la selección, carrera administrativa, capacitación y los beneficios del personal

1.3. Justificación

Fue importante llevar a cabo esta investigación para establecer la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades administrativas centrales del CONALFA para poder incidir en un mayor alcance de los objetivos y metas institucionales y con ello mejorar la eficacia en el trabajo.

La finalidad de la investigación fue fomentar el mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano, con la elaboración y ejecución de modelos organizacionales que fortalezcan la capacidad de respuesta de las unidades

centrales del CONALFA, ya que constituye un factor determinante en el modelo de gestión pública.

La importancia de una correcta gestión del talento humano permite generar un ambiente laboral apropiado, que fomenta la productividad y la eficiencia en el desempeño laboral por medio del compromiso y la motivación. También permite identificar las necesidades de las personas para guiar el cumplimiento de las metas y los objetivos de la institución.

1.4. Análisis del estado del arte

En las discusiones sobre los conceptos de la Gestión del talento humano, se encuentran indicios relativos en Ramírez, R. (2020), con la tesis “Gestión de la Dirección de Recursos Humanos y su influencia en el desempeño laboral del servidor público en el Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala”, está, contempló analizar el ámbito de la gestión que realiza la dirección de recursos humanos y la influencia que tiene en el desempeño laboral de los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala.

Se utilizaron técnicas de recolección de datos: entrevistas a profundidad dirigidas a 5 funcionarios y encuestas a 45 servidores públicos, con apoyo de la escala de Likert para la variable del desempeño laboral, con el seguimiento mediante la verificación de resultados, a través de las percepciones y opiniones de los 50 sujetos, se utilizó la muestra no probabilística por conveniencia.

Con el respectivo análisis de los resultados obtenidos, se concluyó en los diferentes puntos de vista de los funcionarios, con sus experiencias y conocimientos en el área de recursos humanos, y de los servidores públicos mediante los cuales se determinó: que hay inconformidad en ambos lados y se observa que no influye positivamente en el desempeño laboral de los servidores públicos, derivado a que no se realiza adecuadamente la gestión de la dirección de recursos humanos,

excluyendo a los jefes o directores de otras áreas para que no tengan participación con su personal dentro del Ministerio de Desarrollo Social.

Sicán, M. (2020), en la tesis Implementación de la evaluación del desempeño bajo el modelo 360°, en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala -AVANCSO- buscó determinar la implementación de un modelo de evaluación del desempeño, basado en la problemática detectada en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales dado que, no cuenta con un sistema en el que pueda apoyarse para recabar información sobre el desempeño de cada uno de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones en el área.

El instrumento que se utilizó para recabar información fue el cuestionario donde se detallaron los indicadores o competencias a evaluar las cuales fueron establecidas por el coordinador administrativo. En el resultado de la implementación de la prueba piloto a los cuatro puestos del área administrativa, se manifestó que a falta de un proceso formal los colaboradores desconocen cuáles son las fortalezas y debilidades del puesto que desempeñan.

Por otra parte, se evidenció que al aplicar la evaluación del desempeño 360°, la administración podrá mejorar la toma de decisiones en lo referente a incentivos, mejora salarial, ascensos y desvinculaciones laborales. Y al personal evaluado, conocer qué indicadores necesita corregir y así prestar un mejor servicio en el puesto que ocupa para lograr un desarrollo dentro de la asociación.

González, A. (2016), en la tesis satisfacción laboral y su efecto en la atención y servicio al usuario, estudio realizado con el personal administrativo y usuarios del Centro Universitario de Occidente -CUNOC- año 2014, Quetzaltenango, Guatemala, presentó como objetivo determinar el efecto de la satisfacción laboral del personal administrativo en la atención y servicio al usuario en el Centro Universitario de Occidente, Quetzaltenango.

Según este estudio, el desempeño laboral está imbricado directamente con indicadores de satisfacción como: a) Identificación e involucramiento del empleado. b. Calidad del entorno laboral y calidad de vida en el trabajo. c. Higiene laboral. d. Remuneración. e. Promociones y ascensos. Estos dos últimos incisos, tienen dependencia directa con el proceso de gestión del talento humano, o lo que actualmente se conoce como algunas de las funciones de los departamentos de recursos humanos.

Rodríguez, E. (2016), en la tesis el proceso de reclutamiento y selección en sus efectos en el desempeño laboral de los docentes en los establecimientos en los centros educativos privados de nivel primario del municipio de Mixco, Guatemala, buscó determinar científicamente la veracidad de la hipótesis sobre los efectos de la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de docentes en la calidad de su desempeño laboral, y para esto se utilizó como universo de estudio los establecimientos educativos privados de nivel primario que se localizan en el municipio de Mixco, del departamento de Guatemala.

Los hallazgos se explican en el tipo y la naturaleza de la relación entre los procesos de selección de personal y el desempeño laboral de los docentes. El coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue de 0.045, el cual, por su extrema cercanía a "0" revela ausencia de correlación. Resultado que permite afirmar que solo el hecho de ejecutar las etapas del proceso de reclutamiento y selección no es garantía de visualizar la calidad del desempeño laboral de los docentes.

El análisis de los hallazgos, revela que existen otros factores cuya influencia explica la calidad del desempeño docente, sobresaliendo entre otros: la forma de conducir cada proceso de reclutamiento y selección; la idoneidad profesional de los responsables de ejecutarlas; el perfil y descripción de puestos; la existencia de programas institucionales de motivación; los incentivos laborales; los programas de capacitación y las influencias del entorno académico y cultural que caracteriza a la sociedad guatemalteca.

Navarro, E. (2006), en la tesis *La Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos*, planteó como objetivo mejorar el proceso de gestión de los recursos humanos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, a través de la implementación de un departamento específico que realice este trabajo en forma científica, técnica y humanista.

El estudio se realizó mediante observaciones y entrevistas que se efectuaron previamente a la formulación del problema y se encontró que las autoridades con muy buena voluntad quieren organizar algunos servicios al interior de la municipalidad, pero que no han encontrado buena disposición entre los empleados, más bien resistencia a los cambios, poca colaboración y desconfianza.

Entre los hallazgos se encontró que no se realiza una planeación técnica de las necesidades de recursos humanos, tanto de las necesidades temporales como de las definitivas, lo que repercute en una improvisación en el reclutamiento del recurso humano, al no cumplir con la función de reclutamiento y así atraer a los candidatos más calificados de acuerdo a las necesidades del puesto, quedando la selección y decisión de contratar a criterio del alcalde municipal quien basa su decisión en criterios subjetivos.

1.4.2. Antecedentes regionales

En los antecedentes regionales se encontró a Hernández, L. (2018), con la tesis *Análisis de los procesos de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua: propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del talento humano durante el período 2017*. El objetivo de esta tesis fue analizar los principales antecedentes en la implementación de acciones de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua, en este sentido y a través del análisis del proceso histórico de impulso del área de Recursos Humanos.

Se puede decir que Instacredit desarrolla procesos y procedimientos bien perfilados. Sin embargo, aunque hay directrices de lo que se quiere, el departamento administrativo y de recursos humanos no evidencia una línea estratégica clara, ni presupuesto para su ejecución, ni un plan de desarrollo organizacional que establezca por escrito todas y cada una de las disposiciones de la empresa, esto a su vez, dificulta un proceso de auditoría y de indicadores verificables.

Como acciones complementarias de los esfuerzos en la implantación de un sistema de gestión por competencias y en resguardo a lineamientos empíricos establecidos por la empresa, se propone la implantación de una política de planeación estratégica de solución de recursos humanos como bases para la orientación estratégica que impulsan al talento y el mejoramiento de las condiciones psicológicas y productivas del personal de la organización, la sistematización de resultados de las acciones del departamento y de igual forma, la separación estructural del departamento de recursos humanos del departamento administrativo.

1.4.3. Antecedentes internacionales

En investigaciones realizadas a nivel internacional se encontró a Casana, J. (2019), quien, en su investigación desarrollada en el Callao de Lima Perú, buscó analizar la gestión del talento humano en la división médico legal II, para esto se conformaron unidades de informantes que estuvieron formadas por seis profesionales del ministerio público. La técnica de recolección de datos consistió en una entrevista de ocho preguntas abiertas, aplicadas a través de una guía de entrevista tanto al personal de la división médico como a las autoridades del instituto de medicina legal.

En esta investigación se concluyó que la gestión del talento humano con sus procesos para integrar, organizar, recompensar y desarrollar al personal de la división médico legal está en proceso de implementación, reajuste y dirección, con incidencia principalmente en el impuesto, lineamientos y planificación destinada a este proceso.

También en el tema gestión del talento humano y el desempeño laboral se encontró a Rojas, R. y Vilchez, S. (2018), quienes, en su investigación desarrollada en Lima Perú, buscaron determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, para su estudio participaron 50 trabajadores del puesto que cumplieron con los criterios de inclusión. En la recolección de datos se utilizó como técnica la observación, entrevista y encuesta y el instrumento a través de un cuestionario validado por juicio de expertos de la autora Kiember Inca Allcahuaman.

En esta investigación se concluyó que existe relación estadísticamente significativa según $p=0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud. Segundo, existe relación estadísticamente significativa según $p= 0,007$ entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud y tercero existe relación estadísticamente significativa según $p=0,007$ entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

Otra investigación encontrada con relación a la gestión del talento humano corresponde a: Gaspar, M. (2021), en su tesis la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas, desarrollada en Ecuador, planteó como objetivo analizar las dos variables objeto de estudio, destacando que las empresas en la actualidad le han dado más interés a la capacitación y al desarrollo de su capital humano y esto se debe a que juega un papel fundamental en la consecución del logro de sus objetivos.

Indica que la gestión del talento humano es el elemento funcional de la organización, el cual se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos y sus capacidades, para la ejecución de sus funciones, al llevar a cabo una gestión del

talento humano eficiente y de calidad se promueve el buen desempeño laboral, la obtención de los objetivos empresariales y el éxito de las organizaciones.

Las consideraciones finales de la investigación fueron que: el talento humano es un recurso fundamental en el desarrollo empresarial, las organizaciones se han dado cuenta de ello, por lo que en la actualidad se ha consolidado la capacitación y el desarrollo de las cualidades del personal con el que cuentan las empresas según sean sus funciones.

Citando a la Facultad de Economía, Universitas Negeri Malang, Indonesia (2020), con la tesis ¿La gestión del talento afecta al rendimiento de los empleados?: el papel moderador del compromiso laboral, tiene como objetivo examinar la relación entre la gestión del talento y el compromiso laboral y su impacto con el desempeño de las enfermeras en Indonesia, este estudio también pretende comprender el papel del compromiso laboral en la moderación de la gestión del talento y el desempeño de los empleados.

Se aplicó un método cuantitativo utilizando el análisis de ruta para investigar la relación entre las variables y el papel principal del compromiso laboral. Los participantes del estudio fueron enfermeras, tanto en hospitales privados como públicos en Indonesia, con un total de 376 encuestados, en este estudio se procesaron cuestionarios cerrados con una escala de Likert, con cinco opciones que van desde 1 (muy en desacuerdo) hasta cinco (muy de acuerdo).

Los cuestionarios se recopilaron en su totalidad durante casi cinco meses, utilizando el formulario de Google. Los resultados del estudio confirmaron que la actuación de las enfermeras, tanto en hospitales gubernamentales como privados, se categorizan como buenos, el compromiso laboral y la gestión del talento también se categorizan como altos.

Los hallazgos confirman que la gestión del talento influye positivamente en la participación laboral y el desempeño a los empleados. Además, este estudio sugiere que el compromiso en el trabajo juega un papel esencial en la mediación entre variables y proporciona una confirmación del papel importante del talento y el compromiso en el trabajo para el desempeño de las enfermeras.

Desde la posición de Waswas, D. y Jwaifell (2019), en su tesis Gestión de talento y su relación con la estabilidad de carrera entre líderes académicos de la universidad Al-Hussein Bin Talal, Jordania, tuvo como objetivo identificar el nivel de aplicación de la gestión del talento humano y lograr la estabilidad profesional entre los líderes académicos de la Universidad Al-Hussein Bin Talal (AHU) e investigar la relación entre la gestión del talento y sus dominios con la estabilidad profesional.

La población de estudio consistió en todos los (55) académicos, administrativos de la Universidad Al-Hussein Bil Talal que ocupan cargos: decano, vicedecano y jefe de talentos. Se utilizó el enfoque analítico para desarrollar las herramientas de estudio y el enfoque descriptivo para determinar el nivel de aplicación de la gestión del talento y el grado de estabilidad de carrera. Para lograr los objetivos del estudio se utilizaron dos herramientas: aplicar la gestión del talento y lograr la satisfacción profesional donde se calificó su validez y confiabilidad.

Los resultados mostraron que para las medidas de gestión de talento oscilan entre (3.236-3.448) con concordancia media; el más alto entre ellos fue el dominio de (adquisición de talentos) seguido por el dominio de (desarrollo de talentos), mientras que el más bajo fue el dominio de mantenimiento de talentos. La media total fue (3.344) con un grado de concordancia medio. Los resultados también indicaron que las medias para los ítems de lograr estabilidad laboral oscilaron entre (3.218-4.273) con grado de acuerdo alto y medio y la media para el total fue (3.82) con grado de acuerdo alto. Los resultados mostraron que los coeficientes de correlación entre la gestión del talento y la estabilidad de la carrera oscilaron entre (0.685-0.799), lo que indica que existe una relación positiva entre ellos.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Analizar la relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación.

1.5.2. Objetivos específicos

Determinar la gestión del talento humano con los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación, durante los años 2017-2021, en relación con el desarrollo de la selección del personal, la carrera administrativa, los beneficios y la capacitación del personal.

Definir el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación, durante los años 2017-2021, para mejorarlo y lograr un mayor alcance de los objetivos y metas institucionales.

1.6. Preguntas de investigación

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación?

¿Cómo se realiza la gestión del talento humano con los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA?

¿Cómo se evalúa el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. La gestión del talento humano y el desempeño laboral

Es importante comprender el significado de la gestión del talento humano, en opinión de la Universidad en Internet Unir, (2021, párr. 3), el término gestión de talento humano fue acuñado en 1997 por McKinsey y Company, pero no fue hasta 1998 que alcanzó fama internacional, cuando David Watkins, de la empresa Softscape, lo popularizó al usarlo en uno de sus escritos. Aun así, no ha sido hasta hace pocos años cuando este concepto comenzó a obtener un gran protagonismo, y se da al pasar los departamentos de recursos humanos de un modelo tradicional de gestión centrado en actividades como contrataciones, procesos administrativos y beneficios.

La gestión del talento humano está relacionada con la práctica de administrar a cada empleado para que realice cada una de las tareas asignadas. Al respecto, señala Gaspar M. (2021, párr. 3) “Es fundamental comprender cómo la gestión de talento humano afecta el desempeño laboral de los empleados para lograr el éxito de una organización” en tal sentido la gestión del talento humano puede tener un impacto positivo o negativo en el desempeño laboral de los empleados.

2.2. Definiciones y conceptos clave

A juicio de Pérez, O. (2021, párr. 5) citado en el blog de contenido del desempeño laboral planetalaboral.es (2023, párr.6) “La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores”.

En la opinión de Bohórquez (2004) citado por (Guzmán Cabrera. 2015. Pág. 19) “el desempeño laboral es una teoría de gestión que se centra en la calidad del trabajo

que realizan los empleados. Según la teoría, la productividad de un empleado no solo depende de sus habilidades técnicas, sino también de su motivación y capacidad para colaborar. Para mejorar el rendimiento de un empleado, esta teoría se basa en las experiencias de los empleados y sus jefes”.

Citando a Ballesteros, Y. y Timaná, F. (2018, p. 8) “la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral se define como el comportamiento situacional que un empleado demuestra cuando ocupa un puesto de trabajo; este comportamiento depende o se ve afectado por el sistema de gestión del talento humano que posee una empresa; es decir, si el sistema de gestión es favorable a la persona, su desempeño será sobresaliente, pero si el sistema no es favorable a la persona, su desempeño será deficiente y disminuirá a largo plazo”.

Los objetivos de la gestión de talento humano son: “atraer y reclutar el mejor talento, capacitar y desarrollar a los empleados, mantener una fuerza laboral diversa e inclusiva, mantener la satisfacción y el compromiso de los empleados, manejar el desempeño y la compensación” como lo señala Lucena, P. (2023, párr. 2)

Los procesos de la gestión del talento humano incluyen: planificación de los recursos humanos, reclutamiento, la incorporación a la empresa, plan estratégico, evaluaciones 360°, desarrollo del liderazgo, desarrollo profesional, programas de reconocimiento, competencias y retención, esto es mencionado en la página de los 10 procesos que forman parte de la gestión del talento humano. (2019, p. 1)

2.3. Servidores Públicos de las Unidades Centrales del CONALFA

De acuerdo con el artículo 4 de la Ley de Servicio Civil (Decreto No. 1748, 1968) cualquier persona que ocupe un cargo en la administración pública mediante nombramiento, contrato u otro vínculo legalmente establecido se considera un servidor público, empleado o trabajador.

Los servidores públicos que fueron considerados para este estudio pertenecen a las siguientes unidades: La Unidad de Apoyo Administrativo, cuyo objetivo es garantizar el proceso de alfabetización mediante la ejecución de acciones de administración de personal, la prestación de servicios generales, la dotación de recursos, materiales y otras actividades, con el fin de contribuir al cumplimiento de los planes operativos anuales de la Entidad Ejecutora.

Los servidores públicos de la Unidad de Investigación y Planificación tienen como meta garantizar la ejecución de las acciones del proceso de alfabetización mediante la realización de actividades relacionadas con investigación, planificación, análisis metodológico, asistencia técnica y financiera, con el fin de lograr el alcance de los objetivos y metas propuestos sobre bases reales y el uso racional de los recursos disponibles.

En la Unidad de Seguimiento y Evaluación los servidores públicos tienen como propósito garantizar la ejecución de los planes y programas de alfabetización mediante la ejecución de actividades de seguimiento y evaluación del proceso y el desarrollo de programas de capacitación permanente, para dar cumplimiento a las metas y objetivos anuales y verificar el uso racional de los recursos disponibles. (pp. 12–14)

Los servidores públicos de las unidades objeto de esta investigación han pasado por el proceso de reclutamiento, selección y contratación que se establece en el Reglamento de la Ley de Alfabetización, Pacto Colectivo de Condiciones de trabajo del CONALFA, Ley de Servicio Civil y el Código de Trabajo, a través del Departamento de Personal del CONALFA quien es el ente encargado de la administración del recurso humano en la institución.

Para ello el Departamento de Personal del CONALFA está clasificado en cuatro puestos funcionales que se describen a continuación:

Jefe del departamento de personal: Es el encargado de administrar los procesos de gestión de personal para que las dependencias de la Institución cuenten con el recurso humano idóneo para el desarrollo de sus actividades.

Encargado de nómina: Su principal objetivo es coordinar y participar en la elaboración de las nóminas de sueldos del personal de la Institución, de conformidad con la normativa que regula la materia.

Analista de personal: Este cuenta con cinco puestos nominales; un Técnico y cuatro Asistentes profesionales, quienes tienen la labor de realizar las actividades correspondientes al proceso de administración de personal, dar trámite a las gestiones y solicitudes del personal de la institución y resguardar los expedientes durante el recorrido del servidor público en la institución.

Asistente de nómina: Brindar asistencia en la elaboración de las nóminas de sueldos del personal de la Institución de conformidad con la normativa que regula la materia.

2.4. Selección de personal

La Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- es el ente rector del sistema de administración de recursos humanos del Organismo Ejecutivo y sus entidades descentralizadas y autónomas, y se encuentran en el Manual de Organización del Sector Público, Octava Edición. La descripción de la misión, visión, objetivos, base legal, estructura organizacional, funciones sustantivas de las principales unidades administrativas por las que están conformadas las instituciones del sector en mención, así también el organigrama general de cada una. (ONSEC. 2021 pág. i) De igual manera, la ONSEC se encarga del proceso de reclutamiento bajo los procesos según cada entidad.

La ruta de selección del personal en el sector público lo rige la Ley de Servicio Civil, en su Artículo 42 establece las condiciones de ingreso en las que destaca seis aspectos 1. Poseer la aptitud moral, intelectual y física propias para el desempeño de un puesto. 2. Satisfacer los requisitos mínimos especiales que establezca el manual de especificaciones de clase para el puesto de que se trate. 3. Demostrar idoneidad, sometiéndose a las pruebas, exámenes o concursos que establezca esta ley y sus reglamentos 4. Ser escogido y nombrado por la autoridad nominadora de la nómina de candidatos certificada por la Oficina Nacional de Servicio Civil. 5. Finalizar satisfactoriamente el período de prueba, 6. Llenar los demás requisitos que establezcan los reglamentos de esta ley.

Considerando los elementos de la Ley de Servicio Civil el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del CONALFA establece el proceso de selección para ocupar los puestos vacantes o nuevos, garantizando la carrera administrativa.

El artículo 33 establece lo siguiente:

CONALFA publicará internamente las plazas vacantes o las plazas nuevas por un plazo de diez días hábiles para garantizar que todo el personal se entere de esa convocatoria, la cual se realizará por medio de una circular dirigida a los Coordinadores de unidades centrales y a los Coordinadores Departamentales o quien haga sus veces, quienes serán responsables de hacerlo del conocimiento del personal a su cargo, debiendo dejar constancia de este extremo. Los expedientes de los interesados en oficinas centrales se recibirán en el Departamento de Personal y en el caso de los departamentos se recibirán en las Coordinaciones Departamentales y se enviarán al Departamento de Personal de la Entidad Ejecutora en un plazo de tres días hábiles, contados a partir del vencimiento del plazo de la convocatoria. (Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del CONALFA. 2013. Pág. 27)

Además de las consideraciones legislativas del país también se ha agregan elementos de estudios que han orientado la mejora al sistema de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal.

De acuerdo con Andrés, A. (2019, p. 1) se deben dominar varias técnicas de selección de personal para adaptarlas a diferentes perfiles y situaciones al contratar talento. Sin embargo, para hacerlo correctamente, se debe utilizar el software de selección de personal adecuado. Derivado de lo mencionado se pueden indicar las siguientes técnicas: la recepción y digitalización de documentos como el currículum vitae y los formularios de solicitud son dos aspectos importantes del proceso que la tecnología ha mejorado. Para obtener la mayor información posible del entrevistado a la posición en cuestión, es necesario verificar los datos personales, académicos y laborales de la persona.

La entrevista con el candidato puede realizarse tanto en persona como a través de un sistema de videollamadas, que es un método muy efectivo y que ahorra tiempo. Por otra parte, para la selección de personal, existe la red social LinkedIn, la cual está centrada en los negocios y el empleo, proporciona un lugar donde los profesionales pueden conectarse, establecer contactos y avanzar profesionalmente. Finalmente, las pruebas de capacidades tienen como objetivo evaluar no solo lo que afirma saber hacer el candidato a obtener un puesto sino otras habilidades intelectuales y otras que pueden ser relevantes para el puesto que pretende ocupar.

2.5. La carrera administrativa

La Oficina Nacional de Servicio Civil (2015, pp. 9-10) de acuerdo al Manual de Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo, segunda edición, en el componente del marco de referencia, y en el aspecto de prioridad, señala que, “para el año 2032 los funcionarios públicos cuentan con mayores capacidades, competencias y calidades idóneas para responder a los desafíos del desarrollo; para el año 2020 el

Organismo Ejecutivo ha diseñado e implementado una reforma al Servicio Civil” , que incluye mejorar la carrera administrativa.

Durante la X Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en El Salvador en 2008, Guatemala ratificó la Carta Iberoamericana de la Calidad, estableciendo que la calidad en la gestión pública es una cultura transformadora que lleva a la Administración Pública a mejorar continuamente para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía mediante el uso eficiente, justo, equitativo y objetivo de los recursos públicos. La carta busca que la gestión pública implemente herramientas que fomenten la mejora de la calidad, las cuales deben ser adaptables y flexibles a los diversos entornos de las administraciones públicas de Iberoamérica.

La ONSEC. (2021, p. 3) de acuerdo a las normas legales pertinentes y el Sistema de Administración de Recursos Humanos (SARH), creó el manual que hace referencia al “Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, (SIARH) herramienta que sistematiza informáticamente la gestión del empleo, así como la administración de datos de los servidores públicos” con fundamento en el Acuerdo de la Dirección Número D.2021.193, el cual aprueba el Manual de Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo, tercera edición.

Los factores de evaluación para convocatoria interna del manual mencionado son los siguientes:

- Análisis curricular (Títulos, diplomas y certificaciones de estudio). Máximo 20 puntos.
- Análisis curricular, constancias laborales de puestos desempeñados. Máximo 20 puntos.
- Teórico y de preferencia con una parte práctica cuando se considere necesario. Pruebas escritas, simulaciones, ejercicios o resolución de casos prácticos. Máximo 20 puntos.

- Pruebas psicométricas para medir habilidades generales y rasgos de personalidad. Como mínimo una prueba de cada tipo. Máximo 10 puntos.
- Entrevista para conocer características personales, actitudinales e intereses del candidato. Máximo 15 puntos.
- Resultado de la última evaluación del desempeño ordinaria. Máximo 10 puntos.
- Constancia laboral. Máximo 5 puntos.

Observación: los factores de evaluación para convocatoria externa son similares los de convocatoria interna, a excepción del factor de referencias laborales que cambia por evaluación del desempeño.

Referente a la carrera administrativa, en el CONALFA, el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo de esta entidad, en el capítulo IV, relaciones, régimen de la carrera administrativa, primer ingreso y condiciones sobre las plazas, hace énfasis en el derecho a la carrera administrativa que debe permitir a los trabajadores del CONALFA obtener ascensos que les permitan mejores condiciones de trabajo, el CONALFA deberá realizar una convocatoria interna en los primeros quince días de haberse producido la vacante o creación de nuevas plazas. Se establecerá una comisión formada por un delegado del SITRACONALFA y un delegado del CONALFA. Esta comisión supervisará el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el presente Pacto e informará a la Comisión Mixta de los resultados. Esto se encuentra en el artículo 33 del referido.

Todas las tareas que los empleados deben realizar se asocian con la naturaleza del trabajo y están especificadas en las funciones asignadas. Los siguientes serán los pasos que se seguirán para seleccionar candidatos para ocupar puestos administrativos vacantes o creados: para asegurarse de que todos los empleados estén al tanto de la convocatoria, el CONALFA publicará internamente la información de los puestos vacantes. Los elementos para evaluar son los siguientes:

- a. Experiencia y eficiencia en el desempeño de sus funciones: hasta treinta (30) puntos.
- b. Antigüedad en la institución: hasta treinta (30) puntos.
- c. Proximidad al puesto al que aspira: hasta veinte (20) puntos.
- d. Proximidad geográfica del puesto: hasta veinte (20) puntos.

2.6. Beneficios del personal

Los beneficios para los empleados son una compensación indirecta y no monetaria que se paga a un empleado. Los empleados reciben estos beneficios por encima de sus salarios. Los beneficios marginales se ofrecen para atraer y retener empleados. Los empleados disfrutan de las ganancias. Quieren que se reconozca y aprecie su arduo trabajo. Muchos empleados seleccionan una organización en función de los beneficios y ventajas de la empresa. La satisfacción de los empleados está directamente relacionada con la satisfacción laboral. En última instancia, la satisfacción de los empleados disminuirá, debido a que la motivación, la eficiencia y finalmente la productividad disminuyen.

Identificación e involucramiento del empleado.

Los trabajadores son el bien más valioso de una empresa. Los beneficios para empleados pueden ser: planes de seguros, seguros de discapacidad, reembolso de matrícula, descuentos corporativos, vacaciones pagadas, planes de jubilación, licencias por enfermedad pagadas, bono de rendimiento, permisos parentales pagados, servicio de guardería, programas de bienestar, formación de empleados, participación en los beneficios Pathak, A. (2021, párr. 1).

2.7. Capacitación del personal

Hill (2009, p. 329), sugiere que la capacitación del personal es una actividad permanente, sistemática y planificada cuyo objetivo general es preparar, desarrollar

e integrar a los recursos humanos al proceso productivo mediante la entrega de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el mejor desempeño de todos en sus puestos actuales y futuros y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Los planes de capacitación ayudan a las personas a desempeñar su trabajo actual y sus beneficios pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional. También pueden ayudarlos a desarrollar habilidades para tareas futuras. Estos planes tienen objetivos muy claros, como: ayudar a la empresa a aumentar su rentabilidad y a los empleados a adoptar una actitud de confianza como lo dice García, J. (2009, p. 210).

2.8. Evaluación del desempeño laboral

Es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador en la ejecución de sus tareas dentro de una empresa durante un período de tiempo determinado. Se emplean diversas técnicas y herramientas, tanto cualitativas como cuantitativas, para lograrlo. En palabras de Clavijo, C. (2022, párr. 4). En relación con lo mencionado, la Oficina Nacional de Servicio Civil (2021). Acuerdo de Dirección Número D-2021-198, fue creado el Reglamento de Evaluación de la Ley de Servicio Civil según lo establecido en el artículo 48 del Acuerdo Gubernativo 19-98. El Reglamento General de Evaluación del Desempeño fue creado por el director de la Oficina Nacional de Servicio Civil con el objetivo de establecer las bases del proceso de evaluación del desempeño de manera técnica y objetiva, para propiciar el crecimiento y profesionalización de los servidores públicos.

Los objetivos de la evaluación del desempeño son: evaluar y reconocer la eficiencia y eficacia del desempeño del servidor público en la ejecución de sus tareas; retroalimentar al servidor público, sobre su desempeño con el fin de promover su desarrollo y mejora continua en el desempeño de sus tareas; realizar una evaluación del desempeño de los servidores públicos para determinar las necesidades de capacitación de la institución; tomar medidas de recursos humanos como ascensos,

capacitación y adiestramiento, incrementos salariales, traslados y permutas; o, en caso contrario, aplicar el Régimen Disciplinario; y fomentar la profesionalización del servidor público, con el fin de mejorar la calidad de los servicios que brindan las instituciones del Organismo Ejecutivo, regidas por la Ley de Servicio Civil.

2.9. Teorías y modelos que explican la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

La teoría de la contingencia: “se basa en considerar las posibles condiciones o contingencias de la organización, para trabajar el enfoque de las acciones administrativas, asegurando a su vez que el diseño estructural sea el adecuado según cada caso o situación en particular” como lo señala Pacheco, J. (2019, párr. 5).

“La teoría de la contingencia se deriva del proceso de evolución de la gestión. Pretende dar una respuesta más adecuada a los problemas que afectan a las empresas en sus circunstancias particulares” Quiroa, M. (2021, párr.16).

El Modelo de competencias: el ciclo de gestión del talento humano, que incluye la planificación de sucesión, la capacitación y el desarrollo, la incorporación y el reclutamiento, se basa en un modelo de competencias. Permite a los gerentes tener una comprensión más clara de las habilidades que se deben desarrollar en los empleados tomando en cuenta el sitio web de Betterteam.com. (2023, párr. 6) de los resultados del modelo de competencias, puede diseñar planes de capacitación o formación para que el empleado mejore sus habilidades en un área específica o incluso reconsiderar si es el adecuado para su puesto actual.

Teoría del capital humano: según la teoría del capital humano, el conocimiento y las habilidades de las personas constituyen otra forma de capital. Desde esta perspectiva, la inversión en capital humano incrementa la producción económica y el potencial de ingresos de un trabajador. Blog Factorial H. (2022, párr. 2). Las

empresas que invierten en capital humano aumentan la productividad y la rentabilidad en sus empresas.

Teoría del modelo de gestión por competencias: es la capacidad de una organización para atraer, desarrollar y mantener talento mediante la alineación consistente de sistemas y procesos del talento humano con base a las capacidades (aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc.) y resultados (aumento de ganancias, posicionamiento de marca etc.) requeridos para un desempeño competente se conoce como modelo de gestión de competencias. Es la búsqueda constante del conocimiento. López, N. (2013, p. 2).

Teoría de la motivación: es la satisfacción de las necesidades únicas de los empleados y es crucial, según la teoría de la motivación. Esto implica comprender y abordar las necesidades de autonomía, habilidades y relaciones sociales de los empleados, lo que puede contribuir a su motivación y desempeño laboral. Miranda, D. (2016, párr. 1) el éxito de una empresa depende en gran parte de la motivación tomando en cuenta un salario justo.

2.10. Prácticas efectivas de la gestión del talento humano.

Para su implementación es necesario contar con un instrumento vital y es el manual de funciones o guía que describe de manera detallada las responsabilidades, tareas y requisitos de un puesto de trabajo específico dentro de una organización. A juicio de Pérez, O. (2021, párr. 3) en el campo de los recursos humanos, la descripción de puestos es una herramienta que consiste en enumerar y definir las tareas y responsabilidades que conforman cada uno de los empleos presentes en la estructura organizativa de una empresa.

Por otra parte, se detalla la misión y el propósito que desempeñan según la estrategia de la empresa. Además, esta descripción incluye los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el puesto, que se conocen como perfiles del

puesto. Es oportuno mencionar que la Carta Iberoamericana de la Función Pública no se centra en el rendimiento laboral de los funcionarios públicos, sino en la creación de las bases para un sistema de función pública profesional y eficaz que sea fundamental para la gobernabilidad democrática de las sociedades.

En coherencia con las buenas prácticas para el desarrollo de la gestión del talento humano, el mercado laboral actual exige que las empresas muestren una mejor gestión de su capital humano y establezcan programas que ayuden al desarrollo de sus colaboradores y al bienestar integral de los mismos tanto profesional como personal, con el fin de atraer el talento más calificado y conservarlo, lo que ayudará al éxito y crecimiento de la organización, como lo señala Pérez, O. (2016, párr. 1). esto implica invertir en la capacitación y el desarrollo de empleados para mejorar sus habilidades y competencias profesionales.

El fortalecimiento y compartición de una cultura organizacional se refiere a que los empleados se sientan parte de una comunidad en la que cada uno de ellos aporta algo que da valor a la empresa. Tylor inicialmente creía que no todas las culturas eran iguales. La cultura corporativa también es el resultado de la suma de los mecanismos de trabajo y las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización, que se expresan en costumbres, normas e ideales compartidos. Por esta razón, forma la "personalidad" de una organización, que se refleja en su forma de comunicarse, su identidad visual y en cómo se comportan sus líderes y empleados, como lo dice Rubio, A. (2022 párr. 1-2). Unificando los objetivos de los empleados con los de la empresa se contribuirá a un compromiso y satisfacción laboral.

Para contratar, desarrollar y retener talento, es recomendable seleccionar candidatos dentro del propio personal durante la selección interna. El reclutamiento interno no solo fomenta la gestión del conocimiento (es decir, brinda a los empleados una visión general de diversos procesos comerciales) sino que también garantiza que el talento no se desperdicie. Para lograrlo, se anuncia la vacante a

través de los canales de divulgación de la empresa. Además, es importante guardar los archivos de las hojas de vida de todos los candidatos que ya participaron en el proceso de selección. Contactar con universidades, sindicatos, agencias de reclutamiento y usar redes sociales es otra forma de mejorar el proceso de selección y contratación. Brasil, L. (2018, párr. 6).

Contar con un plan de capacitación es una estrategia eficaz para actualizar y desarrollar empleados más capacitados y calificados. La organización debe trabajar para fomentar el progreso profesional de todos los miembros de su grupo. El hecho de que los empleados tengan la oportunidad de ascender a otro puesto de trabajo es una motivación significativa, con ello tendrán: nuevos objetivos, nuevas responsabilidades y un aumento salarial. En última instancia, deben tener en cuenta que no permanecerán estancados realizando las mismas tareas durante el resto de su vida profesional. Por lo anterior realizar un plan de carrera profesional es una de las mejores formas de retener talento en la empresa. Aleixandre, E. (2022, párr. 2).

Comunicación eficiente: los directivos deben tener una comunicación directa y clara con sus empleados. Esto significa que deben ser transparentes sobre sus objetivos, expectativas y planes a futuro. Además, deben asegurarse de que el equipo entienda su papel en la organización y cómo sus acciones contribuyen al éxito de la empresa. Los empleados estarán más motivados y comprometidos con su trabajo de esta manera, lo que aumentará la retención del talento. La creación de canales de comunicación efectivos es otra acción importante que los directivos pueden llevar a cabo. Las personas que trabajan deben tener la oportunidad de hablar con sus superiores directos y viceversa. Esto puede incluir reuniones de equipo regulares, evaluaciones del desempeño y comentarios. Garcés, C. (2023, párr. 3).

El proceso de transformación digital de la organización y su contribución se centra en desarrollar actividades clave como: identificar y desarrollar las habilidades digitales necesarias para la organización, seleccionar y contratar profesionales de la tecnología, la organización debe establecer una cultura que fomente la creatividad

y el cambio, desarrollar programas de reconocimiento, promover el compromiso y la motivación de los empleados, mantenerse visible e involucrado en los procesos de comunicación. El área del talento humano debe liderar y administrar el cambio que implica la transformación digital. Crespo, O. (2023, párr. 3).

La satisfacción laboral: un empleado contento y satisfecho en su trabajo siempre está motivado para hacer más. La compensación y las condiciones laborales son uno de los mayores factores de satisfacción laboral. Un empleado está más feliz con su trabajo si recibe un buen salario, incentivos, bonificaciones, opciones de atención médica, etc.

Equilibrio entre el trabajo y la vida: todos quieren tener un buen lugar de trabajo donde puedan pasar tiempo con sus amigos y familiares. Una buena política de equilibrio entre el trabajo y la vida es responsable de la satisfacción laboral de los trabajadores. Respeto y reconocimiento: se refiere a que los trabajadores se sienten motivados y apreciados. Cortes, N. (2022, párr. 10).

Según Andrés, Á. (2020) en su blog gestión del talento humano, claves y ejemplos, presenta un listado de organizaciones que han implementado estas prácticas con éxito, a continuación, se presentan seis ejemplos:

1. Hospital Ramón y Cajal

El enfoque principal en el Hospital Ramón y Cajal es la gestión del potencial humano por competencias. De hecho, enfatizan la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de sus empleados para el correcto desarrollo de cualquier puesto de trabajo. (párr. 30).

2. HubSpot

En el ranking de las 100 mejores empresas para trabajar en 2020, HubSpot se encuentra en la cima. Debido a que la empresa estadounidense, líder en software para inbound marketing, invierte grandes cantidades en el desarrollo y el bienestar

de sus empleados. Todo "HubSpotter" tiene derecho a un mínimo de \$5,000 por año para invertir en capacitación, entre otras cosas. Además, la empresa brinda a sus empleados una variedad de cursos y oportunidades de aprendizaje en línea, como su "Programa gratuito de libros", la plataforma de aprendizaje electrónico "Learn@HubSpot", charlas con expertos (conocidas como "HubTalks"), seminarios regulares, etc. (párr. 36).

3. Pyrénées

Pyrénées es una empresa de grandes almacenes en Andorra que emplea a más de 1500 personas. Al principio, la nación no tenía rivales debido a los bajos precios que atraían a los compradores europeos. Pyrénées se enfrentó a un problema grave cuando se equipararon los precios, porque las ventas disminuyeron y su personal carecía de las habilidades y competencias necesarias para marcar la diferencia en el mercado. Entonces, tomaron la decisión de llevar a cabo un proyecto nuevo llamado Pyrénées 2000. El objetivo principal fue llevar a cabo una transferencia de la cultura empresarial centrada en preparar a los empleados para que sirvan como la mejor representación de los valores y la misión de la empresa. (párr. 39-40).

4. Intel

Debido a sus políticas de gestión del talento excepcionales, Intel, el gigante de los microprocesadores, es actualmente una de las empresas más deseadas por los trabajadores de todo el mundo. Intel se destaca especialmente por su uso inteligente de encuestas de satisfacción laboral. Por ejemplo, en 2012, la empresa inició la conocida iniciativa "Bring-Your-Own PC Employee Stypend" con el objetivo de investigar qué tipos de beneficios eran los más apreciados por sus empleados. En ese momento, Intel realizó entrevistas con más de 5000 empleados a nivel mundial y cambió por completo su política de beneficios globales. (párr. 45-46).

5. Estée Lauder

La empresa de productos de belleza Estée Lauder, que emplea a más de 1600 personas en todo el mundo, es otro excelente ejemplo de una gestión adecuada del

talento humano. La empresa reconoce la importancia de sus empleados y se compromete a cuidarlos de la siguiente manera: convenios con restaurantes, gimnasios y otros lugares. Regalar a clientes o amigos ciertos productos de la marca para que los usen y ser un embajador de la marca. Beneficios sociales como planes de pensiones, prima vacacional y seguro de vida, siendo estos algunos ejemplos. (párr. 48).

6. Scotiabank

La estrategia más valiosa del Grupo Scotiabank es la gestión del talento humano adecuada porque es lo que genera los beneficios de sus empresas. Su objetivo principal no es solo seleccionar al talento más adecuado según sus habilidades, sino también brindarles la capacitación y las oportunidades necesarias para desarrollar carreras profesionales exitosas. La razón es que será más sencillo mantener el talento y, además, la empresa tendrá empleados cada vez más calificados. (párr. 55).

En general, estos estudios remarcan que la gestión del talento humano puede tener un gran impacto en el desempeño laboral de los empleados y el éxito de las empresas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los resultados pueden variar según la empresa, el sector y las características particulares de los empleados.

2.11. Resultados de investigaciones empíricas

Se presentan los hallazgos más relevantes de las investigaciones empíricas:

Ramírez, R. (2020), el propósito de la investigación fue analizar el ámbito actual de la gestión que realiza la dirección de recursos humanos y la influencia que tiene en el desempeño laboral de los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala.

Se concluye que hay inconformidad en ambos lados y se observa que no influye positivamente el desempeño laboral de los servidores públicos, derivado a que no se realiza adecuadamente la gestión de la dirección de recursos humanos, excluyendo a los jefes o directores de otras áreas para que no tengan participación con su personal dentro del Ministerio de Desarrollo Social.

Sicán, M. (2020) demostró que la implementación de la evaluación del desempeño 360° ayudará a la administración a tomar decisiones más acertadas sobre incentivos, incrementos salariales, promociones y desvinculaciones laborales. Y al personal evaluado, conocer qué indicadores deben corregir para prestar un mejor servicio en su trabajo para lograr el desarrollo de la asociación.

González, A. (2016) descubrió que el personal administrativo no es consciente de lo que significa el usuario; trabajan para ellos y para sí mismos; si el usuario se siente cómodo en el lugar de trabajo, debería proyectarse en la atención y servicio, cumplir con los horarios y respetar las horas de trabajo, teniendo derecho a los horarios de descanso para regresar y atender al usuario de manera adecuada y respetuosa.

Rodríguez, E. (2016) explica que el solo realizar las etapas del proceso de contratación y selección no garantiza la calidad del desempeño laboral de los docentes. La forma en que se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección, la idoneidad profesional de quienes los llevan a cabo, el perfil y la descripción de los puestos de los docentes, la existencia de programas institucionales para motivar a los docentes, los incentivos laborales, los programas de capacitación para docentes y los demás factores afectan la calidad del desempeño docente, según el análisis de los hallazgos.

Navarro, E. (2006) “indica que no se realiza una planeación técnica de las necesidades de recursos humanos temporales como definitivas lo que repercute en una improvisación en el reclutamiento del recurso humano, al no cumplir con la

función de atraer a los candidatos más calificados de acuerdo con las necesidades del puesto...”

Hernández, L. (2018) propone la creación de una Política de Planeación Estratégica de Solución de Recursos Humanos como base para la orientación estratégica que fomente el talento y mejora las condiciones psicológicas y productivas del personal de la organización, sistematización de los resultados y protección contra los lineamientos empíricos establecidos por la empresa. Esta política debe implementarse como acción complementaria de los esfuerzos de inclusión de un sistema de gestión por competencias y en contra de los lineamientos empíricos establecidos.

Casana, J. (2019) encontró que la gestión del talento humano, incluidos los procedimientos para integrar, organizar, recompensar y desarrollar al personal en la división de medicina legal, está en proceso de implementación, reajuste y dirección. El enfoque principal de este proceso es el impuesto, los estándares y la planificación.

Rojas, R. y Vilchez, S. (2018) en la investigación llegaron a la conclusión de que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables de gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud, según $p=0,000$. Segundo, se encontró una relación estadísticamente significativa de $p=0,007$ entre la gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús; y tercero, se encontró una relación estadísticamente significativa de $p=0,007$ entre la gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud. La investigación muestra que la gestión del talento humano es importante para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en el puesto de salud.

Gaspar, M. (2021) indicó que las conclusiones de la investigación fueron las siguientes: el talento humano es un recurso fundamental para el desarrollo empresarial, y las organizaciones se han dado cuenta de esto, por lo que se ha consolidado la capacitación y el desarrollo de las cualidades del personal con las que cuentan las empresas según sus funciones.

Facultad de Economía, Universitas Negeri Malang, Indonesia (2020) confirma que la gestión del talento tiene un impacto positivo en el desempeño y la participación laboral de los empleados. Este estudio también indica que la responsabilidad en el trabajo juega un papel crucial en la mediación de las variables y confirma que el talento y el compromiso en el trabajo juegan un papel importante en el desempeño de las enfermeras.

Waswas, D. y Jwaifell (2019) mostraron que las medias para los ítems de lograr estabilidad laboral oscilaron entre (3.218-4.273) con un alto y medio grado de acuerdo, y la media para el total fue de 3,82, con un alto grado de acuerdo. Los hallazgos indicaron una relación positiva entre la gestión del talento y la estabilidad de la carrera, con coeficientes de correlación que oscilaron entre 0,685 y 799, respectivamente.

CAPÍTULO III

PROCESO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación según el enfoque

Se utilizó metodología cualitativa. En este sentido, Monge, C. (2011, p. 32) plantea que, en la metodología cualitativa, por una parte, observadores competentes y cualificados tienen la capacidad de informar de manera objetiva, clara y precisa sobre sus propias observaciones del entorno social, así como sobre las experiencias de otras personas. Por otro lado, los investigadores se acercan a un sujeto real, a un individuo concreto que existe en el mundo y que puede brindarnos información sobre sus propias vivencias, opiniones, valores, entre otros aspectos. A través de diversas técnicas o métodos, como la entrevista, el investigador puede integrar sus propias observaciones con las aportadas por otros. Con el método analítico se estudió de manera segregada cada una de las partes del título de la investigación.

3.2. Tipo de investigación según su alcance

El estudio tiene características en lo que Rojas Soriano, R. (2011, p. 40) indica como una investigación directa, dado que las principales características de esta, es la exploración o acercamiento a la realidad social, la explicación fenomenológica, e interpretación de las tendencias y elementos de una realidad social.

3.3. Tipo de investigación según las fuentes de datos

Para la realización de la investigación se utilizarán las siguientes fuentes de datos:

1. La información de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

2. La información de los servidores públicos que se encuentran en el Departamento de Personal, de la Unidad de Apoyo Administrativo; Unidad de Investigación y Planificación, Unidad de Seguimiento y Evaluación.
3. La información de los procesos de evaluación del personal.
4. Tesis de gestión del talento humano.
5. Libros de gestión del talento humano.

3.4. Método

Se utilizó el método inductivo, en el cual se parte de las particularidades de la gestión del talento humano y el desempeño laboral para analizar la relación entre los dos componentes. El sitio educativo Materia, T. (2022, párr. 1-2) expresa que el método o razonamiento inductivos es una forma de sacar conclusiones generales a partir del conocimiento previo sobre eventos particulares. El argumento inductivo se caracteriza porque va de lo específico a lo general, es decir, a partir de varios conocimientos particulares se concluye un conocimiento generalizado o conclusión. Estos conocimientos o proposiciones particulares se conocen como premisas.

Siguiendo estos elementos teóricos, en esta investigación se construyó información empírica mediante entrevistas semiestructuradas a 10 servidores públicos de las 3 unidades centrales del CONALFA y 4 personas que son autoridades administrativas con rango de coordinadores y la secretaría ejecutiva. Estas entrevistas fueron realizadas de manera presencial, organizando la información con el auxilio de una matriz analítica, que permitió realizar la triangulación de la información empírica con las categorías y subcategorías del marco teórico, derivando luces sobre los resultados y las conclusiones del estudio.

3.5. Unidad de análisis

Se estudió la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y

Planificación, Seguimiento y Evaluación. Para contrastar información se consideró entrevistar a autoridades administrativas: Secretario Ejecutivo, Coordinador de la Unidad de Apoyo Administrativo, Coordinador de la Unidad de Investigación y Planificación, Encargado de la Unidad de Administración Financiera, y Coordinador del Centro de Cómputo.

El objetivo central de las autoridades, de acuerdo con el Título V, Capítulos II, III, IV y V del Reglamento de la Ley de Alfabetización (Acuerdo Gubernativo No. 137-91), se resume en lo siguiente:

- Secretaria Ejecutiva, corresponde al cumplimiento de las políticas, estrategias y planes del proceso de alfabetización, mediante la dirección, coordinación y supervisión de las funciones asignadas a las dependencias de la Entidad Ejecutora.
- Unidad de Apoyo Administrativo, garantizar el apoyo administrativo al proceso de alfabetización mediante la ejecución de acciones de administración de personal, prestación de servicios generales, dotación de recursos materiales y otras, a efecto de contribuir al cumplimiento de los planes operativos anuales de la Entidad Ejecutora.
- Unidad de Investigación y Planificación, garantizar la ejecución de las acciones del proceso de alfabetización, mediante la realización de actividades relacionadas con investigación, planificación, análisis metodológico, incorporación de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y captación de asistencia técnica y financiera, a fin de lograr el alcance de las metas y objetivos propuestos sobre bases reales y el uso racional de los recursos disponibles.
- Unidad de Administración Financiera, asegurar la dotación oportuna de los recursos financieros del proceso de alfabetización, conforme a un presupuesto de ingresos y egresos acorde a la planificación de actividades y la ejecución de las operaciones presupuestarias y contables

correspondientes, a fin de contribuir al logro de las metas y objetivos del proceso de alfabetización.

- Centro de Cómputo, garantizar el procesamiento y suministro de información confiable y oportuna a los órganos previstos en el Reglamento y a todas las demás dependencias que integran la organización de la Entidad Ejecutora, a fin de contribuir a la toma de decisiones, agilizar los procesos de gestión de la institución y llevar un registro estadístico actualizado sobre el analfabetismo y los avances del proceso de alfabetización.

3.6. Muestra

El estudio se realizó con servidores públicos que ascendieron por convocatoria interna institucional y tomaron posesión de sus cargos el 1 de diciembre de 2017, se utilizó una muestra intencional. El muestreo intencional es un “método para seleccionar los individuos que formarán parte de la muestra de un estudio estadístico. La principal característica del muestreo intencional es que se basa únicamente en el criterio del investigador para escoger la muestra del estudio” Estadística, P, y. (2021, párr. 2)

La cantidad de servidores públicos factibles de entrevistar, porque ascendieron laboralmente en la fecha antes indicada, y se encontraban laborando cuando se realizó el estudio fue la siguiente:

- 9 en la Unidad de Seguimiento y Evaluación.
- 2 en la Unidad de Investigación y Planificación.
- 2 en la Unidad de Apoyo Administrativo.
- Para un total de 13 personas.

La cantidad de servidores públicos que se entrevistó es la siguiente:

- 7 en la Unidad de Seguimiento y Evaluación: 3 del programa fase inicial español, 3 del programa de post-alfabetización español y 1 del programa de alfabetización bilingüe, se consideró que hubiera representación de los tres programas que conforman esta unidad.
- 2 en la Unidad de Investigación y Planificación: se tomaron los 2 servidores públicos en funciones al momento de la entrevista.
- Las 2 servidoras de la Unidad de Apoyo Administrativo no contaron con disponibilidad de tiempo para ser entrevistadas. Por lo anterior se entrevistó al Encargado de Personal de la Unidad de Apoyo Administrativo, ya que era preciso obtener su información para cubrir los objetivos establecidos para la presente investigación, es oportuno indicar que él no obtuvo ascenso laboral el 1 de diciembre de 2017.
- Se entrevistó a 10 personas.

Para contrastar la información obtenida, se entrevistó a cinco autoridades administrativas que se han mencionado en el numeral 3.5. Unidad de análisis. Cabe resaltar que se entrevistó al Encargado de Personal de la Unidad de Apoyo Administrativo y al coordinador de esta unidad, se entrevistó a dos servidores públicos de la Unidad de Investigación y Planificación y al coordinador de esta unidad, asimismo, al Coordinador del Centro de Cómputo, al Encargado de la Unidad de Administración Financiera y al Secretario Ejecutivo del CONALFA.

3.7. Sujetos de investigación

Las 10 personas forman parte de las unidades centrales del CONALFA mencionadas.

Para contrastar la información obtenida se consideraron cinco autoridades administrativas.

3.8. Técnicas de investigación

La técnica que se utilizó para la producción de datos fue la entrevista semiestructurada. Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018, p. 508) destacan que las entrevistas semiestructuradas se fundamentan en una guía de temas o preguntas predefinidas, permitiendo al entrevistador la libertad de añadir preguntas adicionales para aclarar conceptos u obtener más información. En contraste, las entrevistas abiertas se basan en una guía general de contenido, brindando al entrevistador total flexibilidad para su manejo.

3.9. Instrumento: guía de entrevista

La guía de entrevista significa que se ha establecido un guion de entrevista y es esencialmente una lista de temas y preguntas que un entrevistador planea realizar a su entrevistado. Independientemente del género de la entrevista, ya sea de investigación o periodística, entre otros. Además, los guiones de entrevista son empleados en entrevistas semiestructuradas, las cuales son similares a las estructuradas, pero brindan al entrevistador la libertad de hacer preguntas que no estén incluidas en el guion. En la opinión de Mejía, T. (2021, párr. 1-2).

En una investigación cualitativa, la entrevista semiestructurada se destaca como la forma más adecuada de llevar a cabo el proceso. Aunque existen otras opciones como el focus group, las historias y otras entrevistas, la entrevista semiestructurada se considera actualmente la más efectiva. En este tipo de entrevista, el entrevistador tiene un plan general de trabajo, pero no sigue un orden fijo; más bien se adapta a las respuestas del entrevistado y se orienta hacia el objetivo de la investigación. La clave radica en permitir que el entrevistado no se sienta limitado en sus respuestas, sino que, al contrario, cuanta más información brinde, más enriquecedor será el trabajo de investigación. Señala Packer, M. (2013, p. 64).

3.10. Contexto de la investigación

La institución objeto de estudio se denomina Comité Nacional de Alfabetización CONALFA, ubicada en la ciudad de Guatemala, la unidad de análisis contempló las unidades: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del Comité Nacional de Alfabetización CONALFA durante los años 2017-2021.

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista a los servidores públicos de las unidades de Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación. Asimismo, se presentan los resultados de la entrevista que se realizó a autoridades administrativas para hacer un cruce de información. Y se realiza la discusión de resultados al relacionarlos con el marco teórico y los antecedentes de investigación.

4.1. Gestión del talento humano con los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación

El objetivo específico para el efecto fue: determinar la gestión del talento humano con los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA, Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación, durante los años 2017-2021, con relación al desarrollo de la selección del personal, la carrera administrativa, los beneficios y la capacitación del personal.

Conocimiento y cumplimiento de procedimientos para la selección de personal en la carrera administrativa (tablas 4, 5 y 6 en anexos)

El objetivo específico incluye determinar la gestión del talento humano en la selección de personal y en la carrera administrativa. Las preguntas se enfocaron en los procedimientos establecidos en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo

del CONALFA para la selección del personal por ascenso y en la incidencia de los procedimientos mencionados de selección de personal en la carrera administrativa. En lo que corresponde a la gestión del talento humano y sus componentes de selección del personal por ascenso y la carrera administrativa, los resultados de la entrevista se enmarcaron en los procedimientos de selección de personal, en cuanto al período de tiempo para realizar la convocatoria, la entrega y calificación de los expedientes y los aspectos o factores a evaluar, los cuales están establecidos en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, los aspectos a evaluar son: experiencia y eficiencia, tiempo de servicio o antigüedad, cercanía al puesto y proximidad al puesto.

Figura 1

Discusión, proceso de selección de personal, carrera administrativa en el CONALFA

Servidores públicos	Autoridades administrativas
<ul style="list-style-type: none">• La opinión es favorable para el proceso de selección de personal avalado por el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Para las autoridades administrativas tienen una opinión desfavorable para los aspectos a evaluar, consideran que se deben incorporar los aspectos a evaluar indicados por la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Nota. Elaboración propia.

La investigación realizada en un centro educativo privado de Mixco, Guatemala, ha demostrado que con el solo hecho de ejecutar las etapas de reclutamiento y selección, no hay garantía de visualizar la calidad del desempeño laboral. Por otra parte, el componente de selección de personal puede relacionarse con la teoría del modelo de gestión por competencias, en cuanto a la capacidad de una organización para atraer, desarrollar y mantener talento con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

De acuerdo a la literatura investigada, una técnica para la selección de personal es la recepción y digitalización de documentos como el currículum vitae y los formularios de solicitud, aspectos importantes del proceso que la tecnología ha mejorado, asimismo la teoría del modelo de gestión por competencias se refiere a la capacidad de una organización para atraer, desarrollar y mantener talento mediante la alineación consistente de sistemas y proceso del talento humano, con base a las capacidades, aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, requeridos para un desempeño competente. La técnica mencionada y la teoría del modelo de gestión por competencias están en armonía con el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos (SIARH) de la ONSEC.

La ONSEC ha implementado la profesionalización y el desarrollo de la carrera administrativa de los servidores públicos, con las normas legales pertinentes, el Sistema de Administración de Recursos Humanos (SARH). Y el manual del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, (SIARH). Los factores de evaluación para convocatoria interna que se contemplan son más integrales, están basados en los méritos, habilidades y que los servidores sean los más adecuados para los puestos, en relación con los establecidos en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del CONALFA, en este último se da una nota máxima de 30 puntos al factor de antigüedad del servidor público, en contraste con la nota máxima de 5 puntos establecida por la ONSEC.

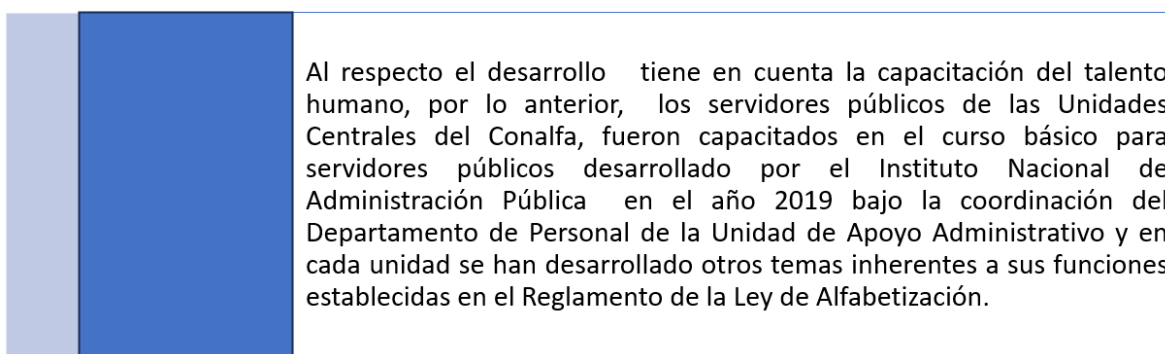
La ONSEC ha instruido a la Entidad Ejecutora del CONALFA para que implemente los aspectos que esta entidad contempla, lo cual no se ha realizado y por lo que no se ha seleccionado personal por convocatoria interna desde el 1 de diciembre de 2017, la selección de personal es parte del proceso de gestión del talento humano, la cual está estancada. El estudio realizado se limitó a la selección de personal por convocatoria interna, sin embargo, tampoco se ha seleccionado personal por convocatoria externa.

Discusión, capacitación de servidores públicos en las unidades centrales del CONALFA (tabla 7 en anexos)

El objetivo específico incluye determinar la gestión del talento humano en la capacitación de los servidores públicos de las unidades centrales. La pregunta se enfocó en la última capacitación que recibieron los servidores públicos de las unidades centrales objeto de estudio, coordinada por el departamento de personal de la Unidad de Apoyo Administrativo del CONALFA.

Figura 2

Discusión, capacitación de servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA



Nota. Elaboración propia.

Es notorio que con la coordinación del departamento de personal de la Unidad de Apoyo Administrativo del CONALFA, únicamente se realizó una capacitación en el año 2019, durante los años 2020 y 2021 no se realizaron capacitaciones de carácter institucional para fortalecer las competencias laborales de los servidores públicos de las unidades objeto de estudio, con el propósito específico de mejorar el desempeño laboral.

La literatura revisada sugiere que la capacitación del personal es una actividad sistemática, para preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso

productivo, mediante la entrega de conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño en sus puestos actuales y futuros.

En relación con la importancia de la capacitación, como un componente esencial de la gestión del talento humano, investigaciones anteriores revelaron que existen factores cuya influencia explica la calidad del desempeño docente, sobresaliendo entre otros: los programas de capacitación para docentes.

Otro estudio destaca, que las empresas en la actualidad le han dado más interés a la capacitación y al desarrollo de su capital humano y esto se debe a que juega un papel fundamental en la consecución del logro de sus objetivos.

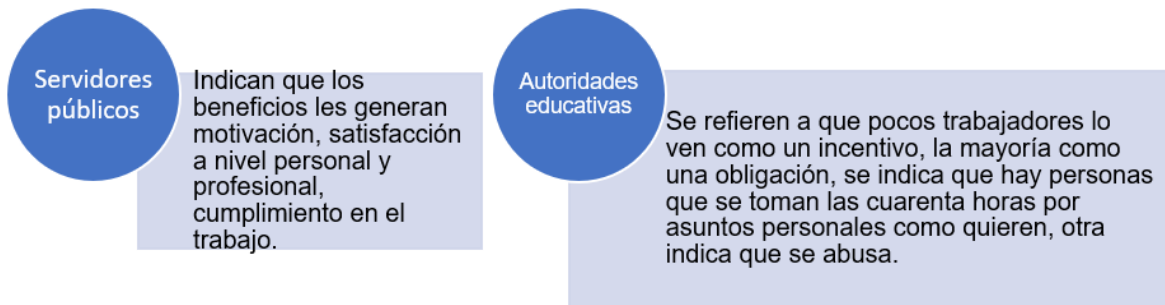
Es evidente que la capacitación de los servidores públicos es fundamental en la gestión del talento humano, para el desarrollo y desempeño del capital humano en la administración pública y en el sector privado y que está directamente relacionada con el desempeño laboral de los servidores públicos. Derivado de lo anterior es necesario contar con un sistema de capacitación que incluya un currículo educativo y formativo.

Discusión, beneficios laborales e incentivos que generan en los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA (tablas 8, 9 y 10 en anexos)

El objetivo específico incluye determinar la gestión del talento humano en relación con los beneficios que se encuentran reglamentados en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del CONALFA y lo que genera los beneficios en los servidores públicos de las unidades centrales. Las preguntas se enfocaron en los beneficios que se reciben y lo que genera los beneficios en los servidores públicos de las unidades centrales objeto de estudio.

Figura 3

Discusión, beneficios laborales e incentivos que generan en los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA



Nota. Elaboración propia.

Entre los beneficios detectados que reciben los servidores públicos de las unidades centrales, objeto de estudio, se encuentran los bonos o salarios diferidos, otros bonos, el incremento anual del diez por ciento en relación con el salario base, disponibilidad de cuarenta horas al año, un seguro colectivo, licencias, una servidora indicó que no está de acuerdo en que los beneficios sean solo monetarios, sino que debe reconocerse y valorarse la labor de los servidores públicos.

La literatura citada en este estudio da a conocer que los beneficios del personal pueden ser: planes de seguros, seguros de discapacidad, reembolsos de matrícula, descuentos corporativos, vacaciones pagadas, planes de jubilación, licencias por enfermedad pagadas, bono de rendimiento, permisos parentales pagados, servicio de guardería, programas de bienestar, formación de empleados; los beneficios que reciben los servidores públicos del CONALFA están directamente relacionados con los aspectos que se mencionan.

En lo que corresponde a tomar decisiones adecuadas para los beneficios que deben recibir los trabajadores, se evidenció que al aplicar la evaluación del desempeño 360°, la administración podrá mejorar la toma de decisiones en lo referente a incentivos, mejora salarial, ascensos; cuando se realizó esta investigación, la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala no contaba con

un sistema para recabar información sobre el desempeño de los colaboradores, en tal sentido en el CONALFA los incentivos o beneficios para los trabajadores están normados en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

4.2. Desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación

Discusión, conocimiento de funciones y evaluaciones de desempeño de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA (tablas 11, 12 y 13 en anexos)

El objetivo específico para el efecto fue: definir el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación, durante los años 2017-2021, para mejorarlo y lograr un mayor alcance de los objetivos y metas institucionales. Las preguntas incluyeron las tres funciones principales para el cargo que fueron nombrados los servidores públicos de las unidades centrales, ¿cómo se realiza la evaluación del desempeño laboral? y las ventajas y desventajas visualizan en las evaluaciones del desempeño laboral que se utilizan actualmente.

El servidor público Encargado de Personal, de la Unidad de Apoyo Administrativo, se refirió a la función de coordinar las acciones del personal a nivel nacional. Las funciones de la encargada y asistente de planificación de la Unidad de Investigación y Planificación están enmarcadas en elaborar el Plan Operativo Anual, el anteproyecto de presupuesto, verificación de meta física y el ingreso de información en el Sistema Informático de Gestión.

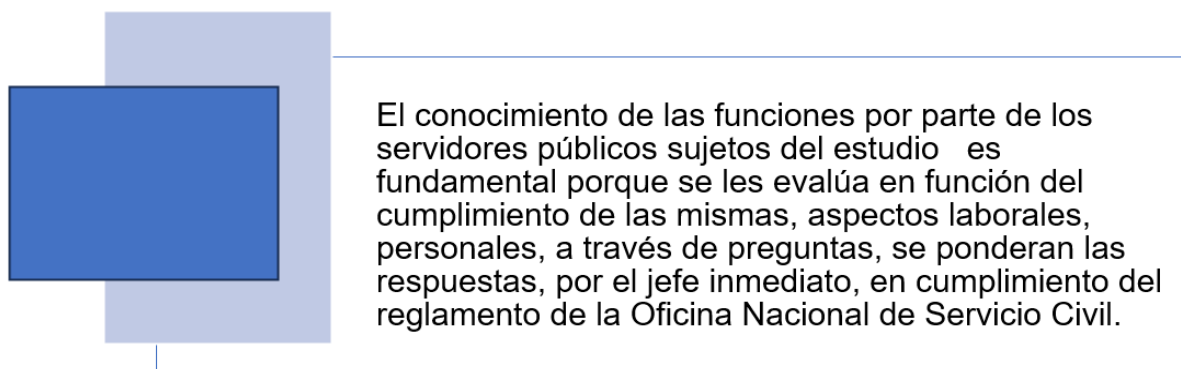
Las tres funciones principales de los servidores públicos de la Unidad de Seguimiento y Evaluación son: capacitación (a técnicos pedagógicos departamentales de alfabetización y coordinadores municipales de alfabetización)

supervisión de los centros de alfabetización (de los coordinadores departamentales de, técnicos pedagógicos departamentales y coordinadores municipales de alfabetización) de inducciones y encuentros andragógicos para alfabetizadores y evaluación (preparar instrumentos de evaluación del aprendizaje).

Las funciones que mencionan los servidores públicos y que han realizado durante los años 2017 al 2021 son compatibles con lo establecido en el Reglamento de la Ley de Alfabetización. Asimismo, con el manual de descripción de puestos y con el manual de normas y procedimientos del CONALFA, versión 2007.

Figura 4

Discusión, desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA

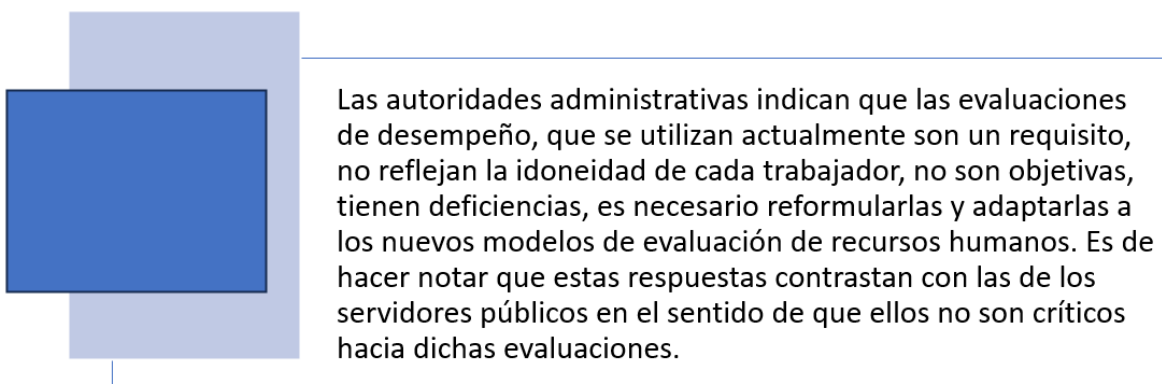


El conocimiento de las funciones por parte de los servidores públicos sujetos del estudio es fundamental porque se les evalúa en función del cumplimiento de las mismas, aspectos laborales, personales, a través de preguntas, se ponderan las respuestas, por el jefe inmediato, en cumplimiento del reglamento de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Nota. Elaboración propia.

Figura 5

Discusión, evaluación del desempeño de los servidores públicos del CONALFA



Nota. Elaboración propia.

Es de mencionar que las autoridades administrativas hacen énfasis en las debilidades que existen en los instrumentos de evaluación del desempeño y que deben ser reformuladas, actualmente no responden a ser un mecanismo preciso como parte de un sistema de gestión del talento humano y de evaluación de desempeño, para incidir significativamente en los procesos de mejora continua de los servidores públicos de las unidades que se estudiaron. Cuando las evaluaciones del desempeño son apropiadas, suelen tener un impacto en el comportamiento, el crecimiento y el rendimiento de las personas.

En la literatura revisada se reconoce que el desempeño laboral es una teoría de gestión que se centra en la calidad del trabajo que realizan los empleados. La productividad de un empleado no solo depende de sus habilidades técnicas, sino también de su motivación y capacidad para colaborar.

Por otra parte, que, en las buenas prácticas para el desarrollo de la gestión del talento humano, el mercado laboral actual exige que las empresas muestren una mejor gestión de su capital humano y establezcan programas que ayuden al desarrollo de sus colaboradores y al bienestar integral de los mismos tanto profesional como personal, con el fin de atraer el talento más calificado y

conservarlo, lo que ayudará al éxito y crecimiento de la organización. Si bien es cierto, lo anterior se menciona a nivel empresarial, puede ser tomado en cuenta por el CONALFA.

En una investigación realizada en un ministerio del gobierno guatemalteco, se ha concluido que, derivado a que no se realiza adecuadamente la dirección de recursos humanos, excluyendo a los jefes, no influye positivamente en el desempeño laboral. Para el caso de las unidades objeto de estudio, los jefes realizan la evaluación del desempeño de los servidores públicos.

En una organización no gubernamental guatemalteca, se detectó que no se cuenta con un sistema que pueda recabar información sobre el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones en el área, en tal sentido el CONALFA sí cuenta con un mecanismo de evaluación del desempeño, sin embargo, es necesaria la concreción de un sistema de capacitación que pueda mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos.

En un estudio realizado en Perú, en una entidad de salud gubernamental, se concluyó que la gestión del talento humano con su proceso de organizar incluye la evaluación del desempeño y está en proceso de implementación, reajuste y dirección, en el caso del CONALFA, la evaluación del desempeño se ha implementado durante los años 2017 al 2021, sin embargo, debe ser objeto de revisión y actualización, debido a que el mismo instrumento se ha venido aplicando desde hace más de diez años.

Discusión, identificación de temas de capacitación y capacidades necesarias para fortalecer el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA (tablas 14, 15, 16 y 17 en anexos)

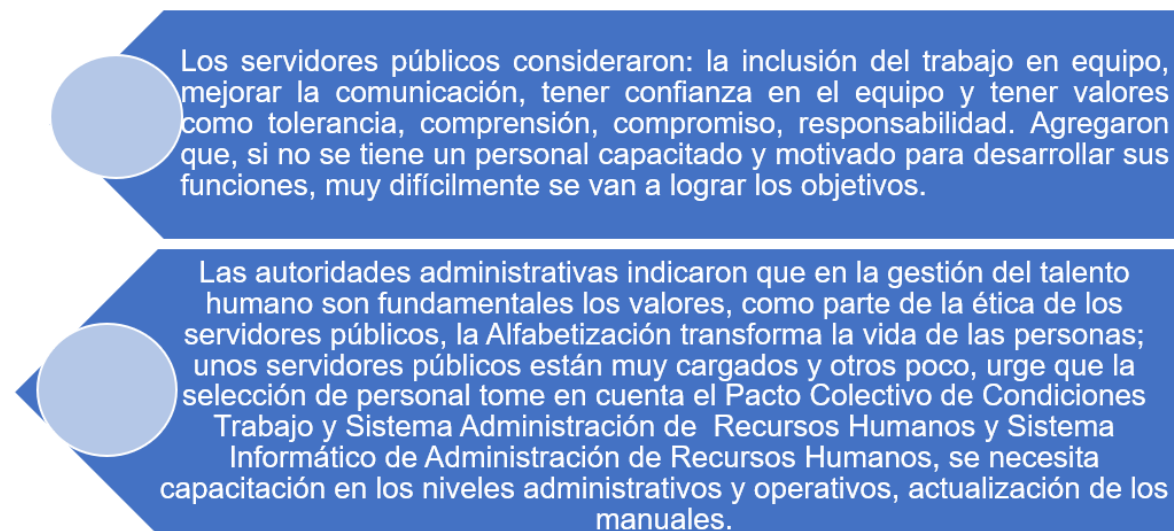
El objetivo específico que se está tratando en este apartado, se refiere a definir el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del

CONALFA, para mejorarlo y lograr un mayor alcance de los objetivos y metas institucionales. Las preguntas incluyeron: de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, realizada en el año 2021, mencione tres temas de capacitación que requiere para fortalecer sus competencias, ¿qué capacidades de trabajo en equipo necesita para mejorar su desempeño laboral?, y ¿tiene algo más que usted desee agregar?

Los temas requeridos por los servidores públicos tienen correlación con los resultados de la evaluación del desempeño 2021, responden a las funciones establecidas en el Reglamento de la Ley de Alfabetización, el encargado de personal de la Unidad de Apoyo Administrativo, indica acerca de la importancia de la capacitación en el rol que cada uno juega en el cambio que tiene que llevar a cabo en cuanto al servicio educativo del CONALFA.

Figura 6

Discusión, temas de capacitación, elementos identificados para la gestión del talento humano del CONALFA



Nota. Elaboración propia.

4.3. Relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral

Objetivo general establecido para esta investigación

Analizar la relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación.

Para el presente estudio: en relación a la gestión del talento humano como categoría, en cuanto a la subcategoría “selección de personal”, no se ha realizado para ascensos desde el 1 de diciembre de 2017 al 2021, lo cual evidencia debilidad en la gestión del talento humano y tiene incidencia negativa en el desempeño laboral ya que cada servidor público tiene funciones específicas, y ante la falta de personal, se le recargan las funciones del personal que no está contratado, y no es posible que se cumplan a cabalidad las funciones establecidas.

Este resultado contradice en algún punto las tesis que han evaluado esta correlación con métodos estándar, como por ejemplo, lo expuesto por Rodríguez, E. (2016), en donde se utilizó un instrumento de coeficiente de correlación de Pearson, y este estudio identificó muy baja correlación entre procesos de selección de personal y el desempeño laboral (0.045), no obstante, los postulados de la gestión del talento humano, dan cuenta más allá de los procesos de selección, sino, es un desarrollo integral del ecosistema laboral de los equipos de trabajo.

En cuanto a los renglones de contratación el CONALFA hace uso de los renglones 011, personal permanente, en este grupo se encuentran los trabajadores de las oficinas centrales, departamentales y coordinadores municipales en todo el país. El renglón 036 retribuciones por servicio, en este grupo se contrata a todo el personal alfabetizador necesario con contratos de marzo a octubre de cada año.

En relación a la subcategoría “carrera administrativa” aparece en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del CONALFA, en este se incluyen los factores de selección del personal por convocatoria interna, sin embargo por instrucciones de la ONSEC para la selección del personal por convocatoria interna, se deben incluir los factores del Sistema de Administración de Recursos Humanos y Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, como dichos aspectos no se han implementado, no se han contratado servidores públicos para las unidades centrales del CONALFA, lo cual evidencia debilidad en la gestión del talento humano, y lo cual tiene incidencia de recarga de actividades en los servidores públicos que están laborando actualmente, como se menciona en el párrafo anterior.

El 1 de diciembre de 2017 tomaron posesión por ascenso, en las unidades objeto de estudio, 16 servidores públicos; durante los años 2018 al 2021, no se realizó convocatoria interna para ocupar plazas vacantes en el CONALFA, por lo cual, hasta la fecha en que se cerró el presente estudio, quedaron 16 plazas vacantes, lo anterior no permite un cumplimiento óptimo de las funciones de los trabajadores y un desempeño laboral adecuado, lo cual incide en el proceso de evaluación del desempeño laboral.

Para la subcategoría “capacitación”, dentro del rango de los años 2017 al 2021, únicamente en el año 2019 se dio una capacitación básica de administración para servidores públicos del CONALFA, coordinada por el departamento de personal de la Unidad de Apoyo Administrativo, la cual fue desarrollada por el Instituto Nacional de Administración Pública, por lo cual se refleja deficiencia en este aspecto de la gestión del talento humano. No obstante, de lo anterior, cada unidad ha realizado esfuerzos particulares para la capacitación de los servidores públicos.

En relación a la subcategoría “beneficios” para los servidores públicos, comprendidos dentro del régimen salarial y prestaciones económicas, son favorables desde el punto de vista de los trabajadores y tienen incidencia positiva en el desempeño laboral, no obstante que entre las opiniones de ellos indican que

estas no son suficientes, hace falta el reconocimiento verbal y escrito a las acciones exitosas, es de enfatizar que las autoridades administrativas indican que pocos los ven como beneficios, por ejemplo: hay personas que toman como quieren las cuarenta horas, se abusa.

Los servidores públicos se refirieron a los aspectos que se incluyen en las evaluaciones del desempeño, en tanto que las autoridades administrativas las visualizan como un requisito institucional, fueron elaboradas en relación con el manual de descripción de puestos en la versión 2007 del CONALFA.

Derivado de lo anterior, la gestión del talento humano no ha sido favorable para el desempeño laboral de los servidores públicos, y se concluye que existe relación cualitativa entre los procesos de gestión del talento humano, durante los años 2017 al 2021, con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades objeto de estudio.

De acuerdo con los estudios revisados para esta investigación, cuando no se realiza adecuadamente la dirección de recursos humanos, no se influye positivamente en el desempeño laboral. Existe relación estadísticamente significativa entre las variables de gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores de un puesto de salud. Al llevar a cabo una gestión del talento humano eficiente y de calidad, se promueve el desempeño laboral con miras a que el personal se sienta comprometido con los objetivos. La gestión del talento humano influye positivamente en la participación laboral y el desempeño de los empleados.

4.4. Conclusiones:

En esta tesis se analizó la relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: Apoyo Administrativo, Investigación y Planificación, Seguimiento y Evaluación, durante los años 2017-2021, concluyendo lo siguiente:

Dado que los elementos conceptuales, metodológicos, legales, administrativos que conllevaría al desarrollo de un esquema enfocado a la gestión del talento humano en las unidades centrales del CONALFA aún no se han desarrollado, se concluye que el desempeño laboral se ve afectado negativamente en materia de calidad, capacidad, motivación, productividad, en sí, un clima laboral que no tiene centrado a los colaboradores como eje principal de desarrollo, impactando en las diferentes áreas que se han analizado en el presente estudio.

De igual forma, se determina que la gestión del talento humano en las unidades centrales del CONALFA en el período 2017-2021, en materia de selección de personal, se requiere de la actualización del manual de descripción de puestos para una gestión efectiva del talento humano, reformular las evaluaciones para incidir en un mayor alcance de los objetivos y metas institucionales. Así mismo el proceso de selección de personal está paralizado porque los aspectos a evaluar del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo que rige a partir del año 2013 ya no responden a la exigencia de los aspectos a evaluar establecidos por la Oficina Nacional de Servicio Civil.

La carrera administrativa contempla un aspecto evaluativo de antigüedad que no favorece a servidores más preparados con pocos años de servicio; por otra parte, los beneficios que se reciben no son suficientes hace falta valoración del trabajo personal y de los equipos de trabajo.

En materia de capacitación se identifica que es insuficiente por parte del departamento de personal, únicamente se realizó una capacitación para todo el personal institucional a nivel nacional para servidores públicos, en el año 2019. Lo que la anterior afirmación sugiere es una paralización del fortalecimiento o instalación de capacidades mediante conocimientos, o desarrollo de habilidades, competencias y destrezas de los equipos humanos, esto es contraproducente a las altas exigencias y rigurosas necesidades de calidad del desempeño.

Se definió el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA: las evaluaciones que actualmente se utilizan nos son objetivas, al no medir con precisión las competencias requeridas por los cargos; se llenan por llenar, es decir como un requisito; son fundamentales los procesos de selección de personal, capacitación y actualización del recurso humano, beneficios (régimen salarial y prestaciones económicas) para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos.

Finalmente, se concluye que la mejora del desempeño laboral de los servidores públicos requiere de la construcción de un sistema para la gestión del talento humano como mecanismo institucional, que parta de una profunda reflexión participativa de los distintos actores y sectores involucrados, y que se encamine a definir procesos en donde el servidor público encuentre un ambiente propicio para impulsar sus capacidades, motivaciones, oportunidades, y que esto sea garante para la mejora continua de su productividad y desempeño.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PROYECTO

5.1. Información y descripción general del proyecto

El desempeño laboral implica evaluar el rendimiento demostrado por los empleados en las tareas asignadas y su capacidad para desenvolverse en ellas dentro de la organización, lo cual permite identificar áreas tanto positivas como negativas. Para superar las áreas negativas se desarrollarán procesos de capacitación para los servidores públicos de las unidades objeto de estudio y de otras.

5.2. Objetivos de la propuesta

Desarrollar en los servidores públicos de las unidades centrales y de las coordinaciones departamentales de alfabetización del CONALFA, competencias laborales, de acuerdo a sus funciones con el propósito de mejorar su desempeño laboral, esto, en coordinación con el Instituto Nacional de Administración Pública, universidades y los consulados de otros países para la realización de pasantías.

5.3. Estrategias y mecanismos para ejecutar la propuesta

5.3.1. De comunicación

Sensibilizar al personal técnico administrativo y financiero de las unidades centrales y coordinaciones departamentales de alfabetización acerca de la importancia de desarrollarse, capacitarse en lo laboral y académico para la mejora personal, profesional y aumentar la productividad.

5.3.2. El patrocinio

El costo por participación en el curso intermedio de administración para servidores públicos se negociaría con el CONALFA para que lo cubra.

5.3.3. Comisión

Se nombrará una comisión en la entidad para que revise en la página web de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia sobre las becas presenciales en materia de educación de jóvenes y adultos para el área técnica y para las áreas administrativa y financiera existentes, para que se pueda informar a los servidores públicos sobre las mismas y que puedan optar asimismo sobre participación en cursos virtuales.

La comisión de la entidad obtendrá información de las universidades relacionada a formación académica técnica, administrativa y financiera y la compartirá a los servidores públicos, para que quienes tengan la posibilidad continúen estudios.

5.3.4. El compromiso de los interesados

Para los cursos que desarrolle el Instituto Nacional de Administración Pública u otra entidad, incluso el CONALFA, y en el caso de la obtención de becas se podrá firmar una carta compromiso para mejorar el desempeño laboral.

5.3.4. Beneficiarios directos e indirectos

Directos: el personal técnico, administrativo y financiero de las unidades centrales y de las coordinaciones departamentales de alfabetización del CONALFA. Los procesos de formación del Instituto Nacional de Administración Pública u otra entidad los subsidiará el CONALFA, hasta el cierre del presente estudio se encontraban laborando en el renglón cero once, 615 trabajadores.

Indirectos: alrededor de doce mil alfabetizadores que desarrollan cada año el proceso de alfabetización, que son quienes atienden a participantes de los procesos de fase inicial y post-alfabetización español y bilingüe.

5.3.5. Alcance en cuanto al contexto geográfico, población e institución

El alcance geográfico incluye al personal de las unidades objeto de estudio, otras unidades que conforman la Entidad Ejecutora del CONALFA, en las cuales se incluye a las Coordinaciones Departamentales de Alfabetización.

Es necesario considerar como potenciales capacitados del curso intermedio de administración para servidores públicos a los 615 trabajadores que laboran en la institución (al cierre del estudio) que están ubicados en las unidades centrales, en las coordinaciones departamentales, en las coordinaciones municipales, con cobertura en los 340 municipios del país. Asimismo, deben considerarse como potenciales capacitandos al obtener becas a los 615 trabajadores y para facilitarles información de las universidades para que continúen sus estudios.

5.3.6. Cronograma (estimación de los tiempos en que se ejecutarán las acciones del proyecto)

Tabla 1

Cronograma (estimación de los tiempos en que se ejecutarán las acciones del proyecto)

No.	Actividades	Inicio de la actividad	Días	Fin de la actividad	Responsable
1.	Conformación de la comisión de	06 de febrero 2024.	09	16 de febrero 2024.	Jefe de recursos humanos.

No.	Actividades	Inicio de la actividad	Días	Fin de la actividad	Responsable
	desarrollo profesional.				
2.	Resolución de designación de integrantes.	20 de febrero 2024.	09	01 de marzo 2024.	Secretario Ejecutivo.
3.	Asignación de funciones a la comisión.	6 de marzo 2024.	13	22 de marzo 2024.	Coordinador de apoyo administrativo.
4.	Diagnóstico de necesidades de desarrollo profesional.	27 de marzo 2024.	13	12 de abril 2024.	Jefe de recursos humanos.
5.	Propuesta de capacitación.	17 de abril 2024.	03	19 de abril 2024.	Jefe de recursos humanos.
6.	Propuesta de estudios.	24 de abril 2024.	03	26 de abril 2024.	Jefe de recursos humanos.
7.	Propuesta de becas.	02 de mayo 2024	04	07 de mayo 2024.	Jefe de recursos humanos.
8.	Difusión de la comisión.	08 de mayo 2024.	03	10 de mayo 2024.	Coordinador de la unidad de apoyo administrativo.

No.	Actividades	Inicio de la actividad	Días	Fin de la actividad	Responsable
9.	Comunicado de inicio del proceso de desarrollo profesional.	15 de mayo 2024.	23	14 de junio 2024.	Coordinador de la unidad de apoyo administrativo.
10.	Proceso de Postulación a capacitadores.	19 de junio 2024.	13	05 de julio 2024.	Coordinador de la unidad de apoyo administrativo.
11.	Información de oportunidades de estudios.	10 de julio 2024.	18	02 de agosto 2024.	Jefe de personal.
12.	Proceso de postulación a becas.	07 de agosto 2024.	13	23 de agosto 2024.	Coordinador de la unidad de apoyo administrativo.
13.	Comunicado oficial de los profesionales aptos.	28 de agosto 2024.	3	30 de agosto 2024.	Coordinador de la unidad de apoyo administrativo.
14.	Seguimiento de los profesionales.	4 de septiembre 2024.	13	20 de septiembre 2024.	Jefe de personal y coordinadores de unidad.
15.	Informe final de actividades.	24 de septiembre 2024.	42	21 de noviembre 2024.	Jefe de personal.

No.	Actividades	Inicio de la actividad	Días	Fin de la actividad	Responsable
16.	Replica de las actividades realizadas a sus compañeros.	27 de noviembre 2024.	03	29 de noviembre 2024.	Jefe de personal y coordinadores de unidad.

Nota. Elaboración propia.

5.3.7. Recursos de la propuesta, institucionales, físicos, materiales, financieros (presupuesto)

Tabla 2

Presupuesto de gastos, para el curso intermedio de la administración para servidores públicos

Financiamiento

No.	Recurso	Cantidad	Costo unidad	Costo total	CONALFA	Propio
1.	Humano Servidores públicos 011 pagos a INAP con evaluación en línea.	615 proyectado	Q.100.00	Q.61,500.00	X	

No.	Recurso	Cantidad	Costo unidad	Costo total	CONALFA	Propio
2.	Monto para cubrir el 33% de maestría que se detecte necesaria para el personal técnico, anual.	30	Q.3,000.00	Q.90,000.00	X	
3.	Equipo computadora.	1	Q.10,000.00	Q.10,000.00	X	
4.	Instalaciones.	10	00	00	X	
5.	Las becas serán cubiertas por los países que se les asignen, en algunos casos se solicitará al		Sin costo directo			

No.	Recurso	Cantidad	Costo unidad	Costo total	CONALFA	Propio
	becario cubrir sus boletos de ida y vuelta en avión.					
Monto total				Q.161,500.00		

Nota. Elaboración propia.

5.3.8. Evaluación y monitoreo

Por cada fase del proyecto se recolectarán, sistematizan y analizan la información basada en los objetivos, resultados y actividades planificadas y ejecutadas del proyecto para mejorar su ejecución y eficacia, en consonancia con las actividades establecidas en el cronograma.

Corresponderá a la comisión de desarrollo de los servidores públicos elaborar una planificación inicial e informar del avance de las actividades al Coordinador de la Unidad de Apoyo Administrativo y al Secretario Ejecutivo del CONALFA.

El Coordinador de la Unidad de Apoyo Administrativo monitoreará a la comisión de desarrollo para verificar el avance de las actividades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abolafio, M. (2020, mayo 5). 4 formas de evaluación del desempeño laboral. Edenred.es. Disponible en: <https://blog.edenred.es/como-evaluar-rendimiento-empleados/>.
- Anduiza, E. et al. (1999) Metodología de la ciencia política, Madrid, Cuadernos Metodológicos.
- Aleixandre, E. (2022, párr.2). Las 9 estrategias de retención de talento más efectivas para tu empresa. Endalia. Disponible en: <https://www.endalia.com/news/9-estrategias-de-retencion-del-talento-humano-para-tu-organizacion> .
- Andrés, A. (2019), Métodos de selección de personal: 9 que deberías conocer. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR. Disponible en: <https://www.bizneo.com/blog/metodos-seleccion-personal/> .
- Andrés, Á. (2020, abril 6). Gestión del Talento Humano. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR. Disponible en: <https://www.bizneo.com/blog/gestion-del-talento-humano/>.
- Ballesteros, Y. y Timaná, F. (2018), FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES. Edu.pe. Recuperado el 22 de julio de 2023, Disponible en: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5041/Ballesteros%20Mendoza%20%26%20Timana%20Maco.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
- Betterteam.com. (2023), Recuperado el 23 de julio de 2023. Disponible en: <https://www.betterteam.com/mx/qu%C3%A9-es-el-modelo-de-competencias> .

- Brasil, L. (2018, p.1). 7 técnicas de reclutamiento y selección de personal. Blog de JobConvo; JobConvo. Disponible en: <https://jobconvo.com/blog/es/7-tecnicas-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/> .
- Casana Jara, K. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao [Tesis de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad Universidad Cesar Vallejo de Perú].
- Castro Nogueira, M. (2002) La imagen de la investigación cualitativa en la investigación de mercados, Política y Sociedad.
- Castro, O. y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 2215(2), 684-703. Disponible en: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107.
- Castillo, G. (2013). Propuesta para el mejoramiento de la calidad de vida laboral en una institución estatal de educación para adultos [Tesis de Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Panamericana, Guatemala].
- Coelho, F. (2019). Poesía En Significados.com. Recuperado el 1 de enero de 2019. Disponible en: <https://www.significados.com/poesia/>.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3.ª ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Crespo, O. (2023). La importancia de la gestión del talento humano en la transformación digital. LinkedIn.com. Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-gesti%C3%B3n-del-talento-humano-en-digital-omar-crespo-> .

Cortes, N. (2022). Todo sobre la satisfacción laboral. Geovictoria.com. Disponible en: <https://www.geovictoria.com/es-pe/blog/recursos-humanos/satisfaccion-laboral> .

Clavijo, C. (2022), Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos. Hubspot.es. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno> .

Comité Nacional de Alfabetización CONALFA y Sindicato de Trabajadores del Comité Nacional de Alfabetización -SITRACONALFA-. (2013). Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.

CNSC. (s/f). Gov.co. Recuperado el 26 de julio de 2023. Disponible en:<https://www.cnsc.gob.co/observatorio/carrera-administrativa>.

Estadística, P. y. (2021). ¿Qué es un muestreo intencional? (ejemplos). Probabilidad y Estadística. Disponible en:<https://www.probabilidadyestadistica.net/muestreo-intencional/>.

Equipo editorial, Etecé. (2022). Salario. Recuperado el 25 de junio de 2023. Disponible en:<https://concepto.de/salario/>.

Factorial, H. R. (2022, abril 20). *Capital humano o Recursos Humanos, ¿existen diferencias?* Factorial Blog; All-in-one HR Software - FactorialHR. Disponible en: <https://factorial.mx/blog/capital-humano-o-recursos-humanos/>

Facultad de Economía, Universidad de Negeria Malang, Indonesia (2020). Sophiá, Didiek Tri KURNIAWAN. Revista de Finanzas, Economía y Negocios Asiáticos No.7, Indonesia, 335-341.

García, J. (2009). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Disponible en:<http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html> .

Garcés, C. (2023). La comunicación efectiva en la gestión del talento. The Valley Digital Business School. Disponible en: <https://thevalley.es/la-comunicacion-efectiva-en-la-gestion-del-talento/> .

Gaspar, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas [Tesis Magíster en Gestión del Talento Humano, Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Ecuador]

Gob.pe. (s.f.) Recuperado el 26 de julio de 2023, de <http://congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/9CBD5686F4B1D04F05256E4D005BBEC3#:~:>

González, A. (2016). Satisfacción laboral y su efecto en la atención y servicio al usuario, estudio realizado con el personal administrativo y usuarios del Centro Universitario de Occidente 2014. [Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, Quetzaltenango, Guatemala].

Hernández, L. (2018). Análisis de los procesos de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua: propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del talento humano durante el periodo 2017 [Tesis de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua].

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGRAW interamericana editores, extraído de:

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Hill, M (2009). Formación, Capacitación, Desarrollo de RR. HH y su Importancia en las Organizaciones. México McGraw-Hill.

Ley de alfabetización 1992, Decreto 43-86 y sus reformas 54-99 y Reglamento de la Ley de Alfabetización Acuerdo Gubernativo No. 137-91, en capítulo IX en el artículo 45 e incisos a y b 15 de marzo de 1991.

Ley de Servicio Civil Título I capítulo único Artículo 4 Fecha de promulgación 2 de mayo 1968 Guatemala.

López, N. (2013) Gestión Por Competencias, T. H. S. C No. 52882789 Btá cod. 6301178.Edu.co Recuperado el 23 de julio 2023 de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf>.

LLuen, C. (2022, marzo 18). *Procesos en la gestión del talento humano*. Especialízate en la USAT; USAT. <https://especializate.usat.edu.pe/blog/procesos-en-la-gestion-del-talento-humano/>.

Lucena, P. (2023), Objetivos de la gestión de recursos humanos. Maestrías y MBA. <https://www.cesuma.mx/blog/objetivos-de-la-gestion-de-recursos-humanos.html>.

Mejía, T. (2021). Guion de entrevista. Recuperado de <https://www.lifeder.com/guion-de-entrevista/> .

Miranda, D. (2016), La motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa - SciELO Bolivia. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372016000100005&script=sci_arttext.

Monge Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Comunicación Social y Periodismo. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>.

N.A, Los 10 procesos que forman parte de la gestión del talento humano. (2019), APD España; APD. Disponible en: <https://www.apd.es/gestion-del-talento-humano/>.

Navarro, E. (2006). La gestión de recursos humanos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos [Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Occidente].

ONSEC. (2015) Manual de Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo (2nd ed., Acuerdo D-2015-104). Disponible en: https://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic5_gtm_anexo96.pdf.

ONSEC. (2018) Recuperado el 26 de julio de 2023, Disponible en: https://www.oas.org/es/sla/dlc/mesicic/docs/mesicic5_gtm_anexo34.pdf.

ONSEC. (2021) Manual de Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo, tercera edición.

Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo (2013). Comité Nacional de Alfabetización CONALFA Y Sindicato de Trabajadores del Comité Nacional de Alfabetización -SITRACONALFA-.

Pacheco, J. (2019, marzo 5). Teoría de la Contingencia (definición y principios). Web y Empresas. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/la-teoria-de-la-contingencia/>.

Pathak, A. (2021). Beneficios para los empleados e ideas de compensación. Nurture an Engaged and Satisfied Workforce | Vantage Circle HR Blog. Disponible en: <https://blog.vantagecircle.com/es/beneficios-para-los-empleados/> .

Padilla, P. (2023) Recuperado el 28 de julio de 2023. Disponible en: <https://pedropadillarui.es/que-es-la-evaluacion-del-desempeno/>.

Packer, M. J. (2018). La ciencia de la investigación cualitativa. Bogotá: Universidad de los Andes, Ediciones Uniandes. Disponible en: https://books.google.com.gt/books?id=1kiyDwAAQBAJ&pg=PA7&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false .

Pérez. C. Desempeño laboral según autores. (2023), PlanetaLaboral.es. Disponible en: <https://planetalaboral.es/desempeno-laboral-segun-autores/>

Pérez, O. (2021). Descripción de puestos: Talento humano. Blog PeopleNext. Disponible en: <https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano#sub1>.

Pérez, O. (2016,). 5 mejores prácticas en gestión de talento humano. Peoplenext.com. Disponible en: <https://blog.peoplenext.com/5-mejores-practicas-en-gestion-de-talento-humano>

- Pérez, O. (2021). Descripción de puestos: Talento humano. Blog PeopleNext. Disponible en: <https://blog.peoplenext.com/descripcion-de-puestos-talento-humano#sub1>
- PlanetaLaboral.es. (2023). Desempeño laboral según autores. Recuperado el 30 de septiembre de 2023. Disponible en: <https://planetalaboral.es/desempeno-laboral-segun-autores/>
- Quiroa, M. (2021) Teoría de la contingencia. Economipedia. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-contingencia.html>
- Ramírez, E. (2020). Desarrollo profesional: Una guía para lograrlo. Edu.mx. Disponible en: <https://www.unea.edu.mx/blog/index.php/desarrollo-profesional> .
- Ramírez, R. (2020). Gestión de la dirección de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral del servidor público en el Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala [Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala].
- Rodríguez, E. (2016). El proceso de reclutamiento y selección y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes en los establecimientos educativos privados del nivel primario del municipio de Mixco, Guatemala [Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala].
- Rojas, R. y Vilchez, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús [Tesis Maestro en gestión en salud Universidad Nolbert Wiener Lima, Perú].

Rojas Soriano, R. (2011). Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Editorial Plaza y Valdés. México.

Rubio, A. (2022), 10 maneras sencillas de mejorar la cultura de una empresa. ORH | Observatorio de Recursos Humanos; ORH OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/therapychat/10-maneras-mejorar-cultura-empresa.html> .

Sicán, M. (2020). Implementación de la evaluación del desempeño bajo el modelo 360° en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO) [Tesis de Maestría de Administración de Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala].

Sydle. One (2022) ¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes. Disponible en: (<https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8>).

Universidad en internet UNIR. (2021), *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?* UNIR. Disponible en: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/> .

Waswas, D. y Jwaifell (2019). Gestión del talento y su relación con la estabilidad de carrera entre líderes académicos de la Universidad Al-Hussein Bin Talal [Tesis de Tecnología Educativa, Universidad de Talal, Jordania].

Weihrich, M. y Hanah, K. (2012). La administración una Perspectiva Global y Empresarial (14ª ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Disponible en: <https://www.webyempresas.com/funciones-administrativas/>

ANEXOS

Ejemplo de Consentimiento informado



Consentimiento Informado

Yo _____ declaro que he sido informado e invitado (a) a participar en la investigación denominada: "Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del -Conalfa-, éste es un proyecto de investigación académica con el respaldo del Instituto Nacional de Administración Pública -Inap-.

Entiendo que este estudio busca conocer ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del Conalfa? y sé que mi participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada que demorará alrededor de 30 minutos.

Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados.

Estoy en conocimiento que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la institución dada la investigación que se está llevando a cabo.

Sí acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma del participante:

Fecha:

Hora:

Sí tiene alguna pregunta con relación a la investigación puede comunicarse con Juan Carlos Callejas Celis al teléfono 56322152.

Tabla 3

Matriz del estado del arte

No.	Título	Autores	Año	Resumen (muy breve y sustantivo, sobre las ideas generales en el documento)	Aporte teórico al tema de investigación
1.	Gestión de la Dirección de Recursos Humanos y su influencia en el desempeño laboral del servidor público en el Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala.	Licda. Ruth Anabella Ramírez López	2020	El propósito de esta investigación es analizar el ámbito actual de la gestión que realiza la dirección de recursos humanos y la influencia que tiene en el desempeño laboral de los servidores públicos del Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala.	Se concluye en que hay inconformidad en ambos lados y se observa que no influye positivamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.
2.	Implementación de la evaluación del desempeño bajo el modelo 360 en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO)	Licda. Mariza Lissette Sicán Ramos	2020	Busca determinar la implementación de un modelo de evaluación de desempeño, basado en la problemática detectada en la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales (AVANCSO)	El resultado de la implementación de la prueba piloto a los cuatro puestos del área administrativa, se manifiesta que a falta de un proceso formal los colaboradores desconocen cuáles son las fortalezas y debilidades del puesto que desempeñan.
3.	Satisfacción Laboral y su Efecto en la Atención y Servicio al Usuario, estudio realizado con el Personal Administrativo y	Licda. Ana Sofía González Gálvez	2016	Determinar el efecto de la satisfacción laboral del personal administrativo en la atención y servicio al Usuario en el Centro Universitario de Occidente, Quetzaltenango.	Se concluyó que el personal administrativo no es consciente de lo que el usuario significa, trabajan para ellos, y para sí mismos claro, pero si se está cómodo en el lugar de trabajo, debería proyectarse en la atención y servicio, cumpliendo

	Usuarios del Centro Universitario de Occidente, año 2014, Quetzaltenango, Guatemala.				con los horarios y respetando las horas de trabajo, teniendo derecho a horarios de descanso para regresar y atender adecuada y respetuosamente al usuario.
4.	Proceso de Reclutamiento y Selección en sus efectos en el desempeño laboral de los docentes en los establecimientos en los centros educativos privados de nivel primario del municipio de Mixco, Guatemala.	Licda. Evelyn Karina Rodríguez García de Chávez	2016	Se enfocó en determinar científicamente la veracidad de la hipótesis sobre los efectos de la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de docentes en la calidad de su desempeño laboral y para esto se utilizó como universo de estudio los establecimientos educativos privados de nivel primario que se localizan en el municipio de Mixco del departamento de Guatemala.	Afirma que solo el hecho de ejecutar las etapas del proceso de reclutamiento y selección, no es garantía de visualizar la calidad del desempeño laboral de los docentes.
5.	La gestión de recursos humanos en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.	Licda. Esmeralda Argentina Navarro Domínguez	2006	Mejorar el proceso de gestión de los recursos humanos en la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, a través de la implementación de un departamento específico que realice este trabajo en forma científica, técnica y humanista.	Se encontró que no se realiza una planeación técnica de las necesidades de recursos humanos, tanto de las necesidades temporales como de las definitivas, lo que repercute en una improvisación en el reclutamiento del recurso humano, al no cumplir con la función de reclutamiento y así atraer a los candidatos más calificados de acuerdo a las necesidades del puesto, quedando la selección y decisión de contratar a criterio del alcalde municipal quien basa su decisión en criterios subjetivos.

6.	Análisis de los procesos de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua: propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del talento humano durante el periodo 2017.	Licda. Luisa Jamileth Hernández Álvarez	2018	El objetivo de esta tesis fue analizar los principales antecedentes en la implementación de acciones de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua.	Propone la implantación de una Política de Planeación Estratégica de Recursos Humanos como bases para la orientación estratégica que impulsan al talento y el mejoramiento de las condiciones psicológicas y productivas del personal de la organización, la sistematización de resultados de las acciones del departamento y de igual forma, la separación estructural del departamento de Recursos humanos del departamento administrativo.
7.	Análisis de la gestión del talento humano en la división médico legal II del Callao, Perú 2018.	Mg. Kelly Milagritos Casana Jara	2019	Buscó analizar la gestión del talento humano en la división médico legal II, para esto se conformaron unidades de informantes que estuvieron formadas por seis profesionales del ministerio público.	Concluyó que la gestión del talento humano con sus procesos para integrar, organizar, recompensar y desarrollar al personal de la división médico legal II está en proceso de implementación, reajuste y dirección, con incidencia principalmente en el impuesto, lineamientos y planificación destinada a este proceso.
8.	Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de	Licda. Ruth Rosario Rojas Reyes Licda. Stefany Bernita Vilchez Paz	2018	Buscaron determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.	En esta investigación se concluyó que existe relación estadísticamente significativa según $p=0,000$ entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud.

	Jesús – Lima, enero 2018.				
9.	La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Ecuador.	Licda. María Fernanda Gaspar Castro	2021	El objetivo es que la gestión del talento humano es el elemento funcional de la organización, el cual se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos y sus capacidades.	El talento humano es un recurso fundamental en el desarrollo empresarial, las organizaciones de han dado cuenta de ello, por lo que en la actualidad se ha consolidado la capacitación y el desarrollo de las cualidades del personal con el que cuentan las empresas según sean sus funciones.
10.	¿La gestión del talento afecta el rendimiento de los empleados?: El papel moderador del compromiso laboral.	Facultad de economía, Universidad de Negerí Malang, Indonesia.	2020	El objetivo es examinar la relación entre la gestión del talento y el compromiso laboral y su impacto con el desempeño de las enfermeras en indonesia este estudio también pretende comprender el papel del compromiso laboral en la moderación de la gestión del talento y el desempeño de los empleados.	Los hallazgos confirman que la gestión del talento influye positivamente en la participación laboral y el desempeño a los empleados.
11.	Gestión de talento y su relación con la estabilidad de carrera entre líderes académicos de la universidad Al-Hussein Bin Talal. Jordania.	Licda. Dima Waswas y Mustafá Jwaifell	2019	Identificar el nivel de aplicación de la gestión del talento humano y lograr la estabilidad profesional entre los líderes académicos de la Universidad Al-Hussein Bin Talal (AHU) e investigar la relación entre la gestión del talento y sus dominios con la estabilidad profesional.	Los resultados mostraron que los coeficientes de correlación entre la gestión del talento y la estabilidad de la carrera oscilaron entre (0,685-0,799), lo que indica que existe una relación positiva entre ellos.

Nota. Elaboración propia con formato del *Instituto de Administración Pública INAP* (2022).

Tabla 4

Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales

Pregunta 1: ¿Cuáles son los procedimientos establecidos en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo para la <u>selección del personal</u> por ascenso en la institución?	
Fueron entrevistados diez servidores públicos de las unidades mencionadas, cada servidor público en su respuesta se refirió a uno o más procedimientos para la selección de personal, por lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:	
Seis servidores públicos	Se refirieron a los procedimientos para la selección de personal por ascenso: cuando se declara una vacante se tienen 15 días para realizar la convocatoria, se tiene que realizar una convocatoria interna, se establece tiempo de entrega de expedientes, se entregan al personal los expedientes, se califican los factores y se dan los resultados.
Cinco servidores públicos	Se refirieron a los aspectos a evaluar para la selección de personal por ascenso: experiencia y eficiencia, tiempo de servicio o antigüedad, cercanía al puesto, no mencionaron la proximidad geográfica que es otro aspecto.
Tres servidores públicos	Hicieron énfasis en que el Pacto Colectivo aparecen los procedimientos de selección de personal.
Una servidora pública	Indicó que en la selección se toma en cuenta la evaluación del desempeño, respecto a lo laboral que se haya tenido.
Un servidor público	Indicó que se tiene un perfil para cada puesto y al participante que cumple con el perfil, el puesto se le otorga.
Un servidor público	Indicó que se está en un proceso de negociación con la Comisión Mixta del CONALFA para establecer y definir el procedimiento de selección de personal y tomar en cuenta lo que indica la Oficina Nacional de Servicio Civil que es una evaluación que tiene ciertos requisitos y puntaje, para poder proceder a la convocatoria.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5

Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales

Pregunta 2: ¿Cómo incide el cumplimiento de los procedimientos de selección de personal en la carrera administrativa?	
Fueron entrevistados diez servidores públicos de las unidades mencionadas, cada servidor público en su respuesta se refirió a uno o más procedimientos para la selección de personal, por lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:	
Cuatro servidores	Indicaron que incide en que se pueden tener ascensos, uno de ellos indica que ha tenido tres ascensos.
Tres servidores públicos	Se refieren a que el cumplimiento de los procedimientos de selección de personal incide en la carrera administrativa porque los servidores públicos se preparan, profesionalizan.
Dos servidores públicos	Indicaron que incide en motivación, para seguir estudiando y para poder estar apto para hacer un mejor trabajo, uno de ellos indicó que, para tener un mejor salario, que la institución da muchas oportunidades en varias unidades en las que se puede optar.
Uno de los servidores públicos	Indica que se debe ir de la mano con la parte evaluativa de la Oficina Nacional de Servicio Civil. Otro indica que no es justo porque hay personas que se han ido preparando y hay otras que no, y hay quienes el factor de antigüedad les benefician. Otro servidor se refiere a que hace falta personal y el personal que está, no logra cubrir todas las funciones, que hay un recargo de trabajo, que el mismo no se realiza con el tiempo y esmero, tan especializado, como lo merece la población del interior.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6

Entrevista 2: respuesta de las autoridades administrativas

Pregunta 1: ¿Cómo incide el cumplimiento de los procedimientos de selección de personal que están en el Pacto Colectivo del CONALFA en la carrera administrativa?	
El Secretario Ejecutivo	Indicó que permite a los servidores públicos del CONALFA una mejora profesional y económica, también indicó que los aspectos a evaluar no garantizan que llegará a cada puesto la persona idónea. El servidor público con más años no garantiza la idoneidad, por lo cual es necesario incorporar los aspectos a evaluar del Sistema de Administración de Recursos Humanos - SARH- de la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC-
El Coordinador de la Unidad de Apoyo Administrativo	Expresó que más personas se preparan, y el punto de la antigüedad no les beneficia.
El Coordinador de la Unidad de Investigación y Planificación	Manifestó que existe una gran debilidad en lo que establece el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo en relación a los ascensos, no se le está favoreciendo necesariamente al trabajador más competente y con mejores calidades y cualidades, el tiempo de laborar no es una garantía, ya que personas con menor tiempo de laborar deberían tener opción de aspirar a tener un ascenso.
El Encargado de la Unidad Financiera	Dijo: la verdad no ayuda porque mucha gente está con puestos donde no tiene la preparación académica necesaria.
El Coordinador del Centro de Computo	Compartió que incide para las personas que tienen mayor tiempo de servicio.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7

Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales

Pregunta 3: ¿Qué tema se trató en la última capacitación que recibió como integrante de las unidades centrales del CONALFA?	
El servidor público Encargado de Personal de la Unidad de Apoyo Administrativo	Ha sido capacitado en relación al manual de gestión del empleado, del Organismo Ejecutivo, tercera edición.
Las dos servidoras públicas del área de planificación de la Unidad de Investigación y Planificación	Coinciden en que han sido capacitadas y certificadas como servidoras públicas, asimismo en instrumentos de planificación a corto, mediano y largo plazo. La encargada de planificación indicó que ha sido capacitada en evaluación e implementación de políticas públicas por parte de la Oficina Nacional de Servicio Civil, estas capacitaciones se han dado por iniciativa de la unidad a la que pertenecen.
En el caso de los siete servidores públicos de la Unidad de Seguimiento y Evaluación	Han sido capacitados en uso de una plataforma virtual, aprendizaje en la virtualidad en tiempos de pandemia y preparación de cursos virtuales.
Una servidora pública	Ha indicado que ha sido capacitada en lengua de señas y una ha sido capacitada en el funcionamiento de la Unidad de Seguimiento y Evaluación, evaluación de la alfabetización, inducciones, el área de supervisión.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8*Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales*

Pregunta 4: ¿Qué beneficios se encuentran reglamentados en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo?	
Fueron entrevistados diez servidores públicos de las unidades mencionadas, cada servidor público en su respuesta se refirió a uno o más beneficios, por lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:	
8 servidores públicos	Se refirieron a los bonos o salarios diferidos, que son dos: uno que se recibe en el mes de abril y otro en el mes de noviembre de cada año.
5 servidores públicos	Indicaron que se tiene un incremento anual del diez por ciento sobre el salario base.
5 servidores públicos	Mencionaron que tienen disponibilidad de cuarenta horas al año que pueden ser utilizadas para resolver asuntos personales.
4 servidores públicos	Expresaron que se cuenta con otros bonos establecidos, de transporte y vacacional.
1 servidor público	Se refirió al seguro colectivo.
1 servidora pública	Enlistó las licencias en relación a circunstancias familiares y por estudios.
1 servidora pública	Indicó que no está de acuerdo con el hecho de que los beneficios sean únicamente monetarios, debe haber valoración del trabajo que se desarrolla.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9*Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales*

Pregunta 5: ¿Qué generan en usted los beneficios que se encuentran reglamentados en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo?	
Fueron entrevistados diez servidores públicos de las unidades mencionadas, cada servidor público en su respuesta se refirió a uno o más beneficios, por lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:	
3 servidores públicos	Generan motivación, uno indica que espera que en la institución o la empresa en la que está trabajando, se premie el esfuerzo que se realiza para trabajar mejor.
3 servidores públicos	indican que genera en ellos satisfacción, uno de ellos indica que tanto a nivel personal como profesional; otro menciona que antes de que existiera el beneficio de las cuarenta horas, que son para asuntos personales, tenía que suplicar, que no ha utilizado hasta el momento la licencia de estudios, que la misma Constitución Política de la República garantiza una ley interna; otro expresa que aparte de los beneficios económicos, también está la seguridad del empleo, un ambiente agradable de trabajo, no se tiene ninguna presión se sabe y se cumple.
2 servidores públicos	Se refieren al cumplimiento con el trabajo, uno indica que fundamentado en la ley; otro hace énfasis en los beneficios económicos para una mejor calidad de vida, profesionalizarse, una mejor asistencia en salud, relaciona la evaluación del desempeño que se aplica anualmente con las mejoras y que tiene que ver con un bono personal.
1 servidor público	Indicó que hay una sensación de beneficio para todos los trabajadores que han sido monetarios, que se ha desilusionado, que padeció por el Sindicato, que de alguna manera le desmotiva que únicamente sean cuestiones de dinero.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10

Entrevista 2: respuesta de autoridades administrativas

Pregunta 2: ¿Qué considera usted que generan en los trabajadores los beneficios que se encuentran en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo?	
El Secretario Ejecutivo	Indicó que pocos servidores públicos del CONALFA visualizan como un incentivo, los beneficios y los valoran, la mayoría los ve como una obligación, algunos se olvidan de sus obligaciones.
El Encargado de la Unidad de Apoyo Administrativo	Se refirió a que en el caso de las cuarenta horas con las que se cuenta al año por asuntos personales, hay personas que se las toman como quieren y afectan el trabajo.
El Encargado de la Unidad Financiera	expresó que hay situaciones que sí ayudan al trabajador, el problema es que se abusa de estos derechos porque no están bien definidos
El Coordinador del Centro de Cómputo	Manifestó que en la mayoría de los servidores públicos del CONALFA genera resultados positivos y en una minoría lo que influye es el clima laboral de su área de trabajo.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 11

Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales

Pregunta 6: Mencione tres funciones principales para el cargo que ha sido nombrado.
El objetivo específico para el efecto fue: Definir el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades del CONALFA.

Encargado Personal:	de	Coordinar las acciones del personal a nivel nacional.
La encargada de Planificación de la Unidad de Investigación y Planificación	de	Elaborar el plan operativo anual, el anteproyecto de presupuesto de cada año, elaboración de memorias de labores.
La asistente de planificación:	de	Elaboración del plan operativo anual, verificación de ejecución de meta física y el ingreso de información al Siges (sistema de gestión) y al Siplan (Sistema de Planificación)
Siete servidores públicos de la Unidad de Seguimiento y Evaluación:		Indican que realizan funciones de capacitación, supervisión y evaluación en relación al proceso de alfabetización.
Un servidor público:		Indica que coordina uno de los programas de alfabetización.
		Menciona que realiza actividades vinculadas a libre acceso a la información.
		Hace mención de la elaboración de informes por cada actividad.
		Comparte que participa en la elaboración de la memoria de labores.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 12

Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales

Pregunta 7: ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño laboral?
Fueron entrevistados diez servidores públicos de las unidades mencionadas, cada servidor público en su respuesta se refirió a uno o más aspectos:

Nueve servidores públicos	expresaron que se evalúan varios aspectos; uno indicó que tanto personales como laborales, otro que se evalúa la puntualidad, el cumplimiento de deberes, la responsabilidad en el trabajo; otro que tiene especificaciones; otro que tiene una serie de cuestionamientos que son bastantes; otro que tiene varios aspectos y varios elementos que reflejan el trabajo que se realiza; otro que es en función de la responsabilidad, puntualidad y entrega del producto en cuanto al trabajo; otro que para ver aspectos administrativos, financieros de capacidad, de cumplimiento; otro que se evalúa una gran variedad de aspectos; y otro que se realiza conforme a las capacidades.
Ocho servidores públicos	Se refirieron al mecanismo en que se realiza: se hacen preguntas, de manera virtual o electrónica, hay una ponderación y resultados, el formulario es digital o electrónico, se realiza de forma personal se lanzan preguntas; se realiza a modo de entrevista y diálogo.
Siete servidores públicos	Indicaron que la evaluación del desempeño laboral la realiza el jefe inmediato o coordinador de unidad.
Siete servidores públicos	Se refirieron a que se realiza mediante una batería, un formato que tiene varios elementos, establecidos por el Departamento de Personal y tiene preguntas.
Una servidora pública	Indicó que se dan instrucciones, observaciones o comentarios de lo que cada servidor público debe mejorar y posteriormente se le entrega una copia del resultado de la evaluación.
Un servidor público	Manifestó que esta evaluación está establecida dentro del Reglamento de la Oficina Nacional de Servicio Civil, que las del presente año se aplicarán previo a una revisión o actualización, hay ítems que hay que reestablecerlos para cumplir con lo que está en los manuales de normas y procedimientos, y de puestos y salarios.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13

Entrevista 2: respuesta de autoridades administrativas

Pregunta 3: ¿Qué ventajas y desventajas puede visualizar en las evaluaciones de desempeño laboral que se utilizan actualmente?	
Secretario Ejecutivo	Indicó que las que se utilizan actualmente no son objetivas en la medición de los resultados de cada servidor público en relación a las funciones asignadas, son un requisito, no reflejan las capacidades e idoneidad de cada trabajador.
Encargado de la Unidad de Apoyo Administrativo	Expresó que no son objetivas como están establecidas actualmente, deben implicar actividades que desarrolla cada trabajador para que se puedan dar procesos de mejora laboral.
El Coordinador de la Unidad de Investigación y Planificación	Visualiza que los instrumentos de evaluación tienen deficiencias, libre de que se les trata de dar un enfoque en relación a las funciones, lo cualitativo del trabajo no está siendo incluido, se evalúan situaciones de manera muy general.
Encargado de la Unidad Financiera	Manifestó que el instrumento está bien, el problema es que se llena porque se tiene que llenar, no se relaciona con los resultados de cada trabajador, contra los objetivos de la institución, no es prudente que se pongan cien puntos a una persona cuando los objetivos y metas de la institución no se cumplieron.
Coordinador del Centro de Cómputo	Comparte que es necesario reformularlas y adaptarlas a los nuevos modelos de evaluación de recursos humanos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14

Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales

Pregunta 8: De acuerdo a los resultados de sus evaluaciones de desempeño realizadas en los años 2018 al 2021, mencione tres temas de capacitación que requiere para fortalecer sus competencias.	
El Encargado de Personal	Se refiere a la importancia de la capacitación en el rol que cada uno juega en el cambio que se tiene que llevar a cabo en el servicio educativo y para reestructurar manuales con el apoyo del INAP.

La Encargada de Planificación de la Unidad de Investigación y Planificación	Formulación de políticas públicas, metodología de gestión y presupuesto por resultados, y trabajo en equipo a nivel de oficinas centrales y departamentales.
Unidad de Seguimiento y Evaluación	Seis servidores públicos indican que requieren continuar adquiriendo conocimientos acerca de estrategias de capacitación virtual.
Un servidor público	Indicó los siguientes temas: intercambios con otros entes extranjeros, aspectos administrativos, comunicación efectiva, elaboración de material didáctico, ética, y metodologías del proceso de alfabetización.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15

Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales.

Pregunta 9: ¿Qué capacidades de trabajo en equipo necesita para mejorar su desempeño laboral?	
El Encargado de Personal	No indicó acerca de capacidades de trabajo en equipo que necesita.
La Encargada de Planificación de la Unidad de Investigación y Planificación	Indicó: para ser inclusivos, no juzgar el trabajo de los demás sin conocerlo.

La Asistente de Planificación de la unidad mencionada	Mejorar la comunicación.
Cinco servidores públicos de la Unidad de Seguimiento y Evaluación.	Se refirieron a la confianza en el equipo con el que se está trabajando, tolerancia, comprensión, consciencia, compromiso y responsabilidad.
Un servidor público.	Mencionó la comunicación.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16

Entrevista 1: servidores públicos de las unidades centrales

Pregunta 10: ¿Tiene algo más que usted desee agregar?	
El Encargado de Personal de la Unidad de Apoyo Administrativo	El elemento humano es básico en toda institución, en el departamento de personal es donde empieza todo un cambio, en la forma de atender al cliente interno (...) es importante la motivación que podamos tener, no precisamente monetaria sino otros tipos (...) llegar a los grupos de alfabetización con actitud de apoyo hacia el alfabetizador, aprender a leer y escribir es importante.
La Encargada de Planificación de la Unidad de Investigación y Planificación	En cuanto a la gestión del talento humano si no tenemos un personal capacitado ni motivado para desarrollar sus funciones, muy difícilmente vamos a lograr los objetivos; es necesaria la capacitación del área de trabajo donde uno está.
La Asistente de Planificación de la unidad mencionada	Indica acerca de cambiar la norma de los años laborados para ascender porque hay compañeros que tienen el conocimiento y no los años de antigüedad, uno se prepara para poder estar en una mejor plaza.
Cuatro servidores públicos de la Unidad de Seguimiento y Evaluación	Hacen énfasis en la capacitación o necesidad de estudiar.
Una trabajadora pública	Habla sobre implementar procesos de capacitación no tanto en la unidad técnica sino a nivel institucional por parte de personal, recomendar al departamento mencionado el fortalecimiento del recurso humano, con un programa de inducción y capacitación al personal nuevo y permanente.
Una trabajadora pública	Indica que los técnicos pedagógicos departamentales de alfabetización y coordinadores municipales de alfabetización deberían sentir de parte de la institución la palmada que les motive no solo a mejorar su trabajo sino a continuar estudios.
Un trabajador público	Remarca lo importante que es tomar en cuenta las capacidades de cada integrante del equipo de trabajo para obtener s mejor desempeño y rendimiento.
Un trabajador público	Expresa que se implementen procesos de capacitación a nivel de licenciatura o maestría en andragogía.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17

Entrevista 2: respuesta de autoridades administrativas

Pregunta 4: ¿Tiene algo más que agregar en relación a la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del CONALFA?	
El Secretario Ejecutivo	Expresó que en la gestión del talento humano son fundamentales los valores y la ética de los servidores públicos, se debe recuperar la mística y el hecho de que la alfabetización transforma la vida de las personas que participan en los procesos de alfabetización. Hay un porcentaje significativo de plazas que no están cubiertas, los que estamos en funciones debemos trabajar demasiado, unos servidores públicos se encuentran muy cargados y otros poco, urge que los procesos de selección de personal estén enmarcados en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y en el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Servicio Civil.
El Encargado de la Unidad de Apoyo Administrativo	Indicó que la gestión del talento humano permite mejorar el servicio que presta cada trabajador, el desempeño laboral necesita procesos de capacitación.
El Coordinador de la Unidad de Investigación y Planificación	Manifestó que en el Comité se necesita de muchas capacitaciones del talento humano y actualización. Identificar necesidades de capacitación en los niveles administrativo y operativo, la pandemia ha abierto nuevas oportunidades, se puede certificar el recurso humano, hay una limitante con la actitud de cada uno dentro de la institución.
El Encargado de la Unidad Financiera	Considera muy importante la capacitación de todo el personal, del talento humano, de la fuerza laboral, es lo que permite conseguir objetivos y metas.
El Coordinador del Centro de Cómputo	Dijo que el proceso de gestión del talento humano se debe ver reflejado en la actualización de los manuales de organización, normas y procedimientos, puestos y salarios del CONALFA, vinculados a los estándares del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo y la Oficina Nacional de Servicio Civil.

Nota. Elaboración propia.

- **Matriz de vinculación de tema, preguntas y objetivos de investigación (operacionalización de categorías de análisis)**

Tema: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del Comité Nacional de Alfabetización CONALFA durante los años 2017-2021

Tabla 18

Matriz de vinculación de tema, preguntas y objetivos de investigación

Preguntas	Objetivos de la investigación	Categorías de análisis de gestión del talento humano	Subcategoría	Instrumentos de entrevista
¿Cómo se realiza la gestión del talento humano con los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA?	-Determinar la gestión del talento humano con los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA	Gestión del talento humano.	-Selección de personal -Carrera administrativa -Capacitación -Beneficios	¿Cuáles son los procedimientos establecidos en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo para la selección de personal por ascenso en la Institución? ¿Cómo incide el cumplimiento de los procedimientos de selección de personal en la carrera administrativa? ¿Cómo incide el cumplimiento de los procedimientos de selección

				<p>de personal en la carrera administrativa?</p> <p>¿Qué tema se trató en la última capacitación que recibió como integrante de las unidades centrales del CONALFA?</p> <p>¿Qué generan en usted los beneficios que se encuentran en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo?</p> <p>¿Qué generan en usted los beneficios que se encuentran en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo?</p>
<p>¿Cómo se evalúa el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA?</p>	<p>-Definir el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del CONALFA</p>	<p>Desempeño laboral</p>	<p>-Funciones</p> <p>-Evaluaciones Desempeño laboral</p> <p>-Trabajo en equipo</p>	<p>¿Mencione tres funciones principales que desempeña en el cargo para el cual ha sido contratado?</p> <p>¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño laboral?</p> <p>¿De acuerdo a los resultados de su evaluación de desempeño 2021, mencione xxx temas de capacitación que requiere</p>

				<p>para fortalecer sus competencias?</p> <p>¿Qué capacidades de trabajo en equipo necesita para mejorar su desempeño laboral?</p> <p>¿Tiene algo que usted desee agregar?</p>
--	--	--	--	---

Nota. Elaboración propia.

**Instrumento guía de entrevista
(Para entrevista semiestructurada)**

Guía de entrevista para servidores públicos de las unidades centrales

(Buenos días, buenas tardes, buenas noches, le agradezco por facilitarme parte de su valioso tiempo para esta entrevista, el cual aprovecharé al máximo)

La presente entrevista es el instrumento del estudio de investigación de **“Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del Comité Nacional de Alfabetización CONALFA durante los años 2017-2021”**

Los resultados serán confidenciales (consentimiento informado).

Cargo: (profesional...) _____

Puesto: (técnico de...) _____

Lugar y fecha:

Hora de inicio: _____ Hora de término:

Instrucción:

- Responda de manera objetiva a las preguntas planteadas.

Se realizará la entrevista en relación a lo siguiente:

Objetivo específico 1: ... Gestión del talento humano...

- Selección de personal para ascender de puesto y los procedimientos (Es el filtro que permite ascender de puesto en la institución al personal que cuente con las características deseadas)

1. ¿Cuáles son los procedimientos establecidos en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo para la selección de personal por ascenso en la institución?

(Por ascenso: convocatoria interna para garantizar el derecho de la carrera administrativa; Comisión integrada por delegado de SITRACONALFA y CONALFA; proceso de selección: publicación interna, entrega de expedientes).

- Carrera administrativa y los aspectos a evaluar

En este caso se relaciona con los aspectos a evaluar para ascender de puesto, y que de alguna manera garanticen la carrera administrativa de los servidores públicos, de acuerdo a lo establecido en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo del CONALFA.

2. ¿Cómo incide el cumplimiento de los procedimientos de selección de personal en la carrera administrativa?

(Aspectos a evaluar: a) Experiencia y eficiencia en el desempeño de sus funciones, hasta 30 puntos; b) Antigüedad en la institución, hasta 30 puntos; c) Proximidad al puesto que aspira, hasta 20 puntos; d) Proximidad geográfica del puesto, hasta 20 puntos).

- Capacitación de personal (exclusiva para el departamento de personal)

(Proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan a mejorar el logro de los objetivos de la organización)

(Técnicos, administrativos, financieros, otros)

3. ¿Qué tema se trató en la última capacitación que recibió como integrante de las unidades centrales del CONALFA?

(Técnicos, administrativos, financieros, otros)

Temas: Actor que los desarrollo Año

- Incentivos

Son aquellos que impulsan a las personas a mejorar en ciertas tareas o aspectos.

Se puede considerar como beneficio tras alcanzar una meta. Por tanto, un incentivo

es algo que motiva a una persona para hacer mejor y más rápido una tarea concreta, mejorando su rendimiento. Ejemplo de incentivos aumento de sueldos, los bonos, las pagas extra, las comisiones.

4. ¿Qué beneficios se encuentran reglamentados en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo?

(Aumento anual del diez por ciento; dos salarios diferidos de tres mil quetzales, uno en abril y otro en noviembre; bonificación incentivo mensual de doscientos cincuenta quetzales y prima vacacional de doscientos quetzales)

5. ¿Qué generan en usted los beneficios que se encuentran en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo?

Objetivo específico 2: Desempeño laboral de los servidores públicos (de cumplimiento de las funciones por parte del personal).

- Desempeño laboral

Se determina por la calidad del trabajo que cada persona aporta de acuerdo a las funciones diarias que debe cumplir en un tiempo determinado. Y a través de las funciones realizadas se logra el éxito de la empresa.

6. ¿Mencione tres funciones principales que desempeña en el cargo para el cual ha sido nombrado?

7. ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño laboral?

8. ¿De acuerdo a los resultados de sus evaluaciones de desempeño realizadas en los años del 2018 al 2021 mencione 3 temas de capacitación que requiere para fortalecer sus competencias? (técnicas, administrativas, financieras y otras).

9. ¿Qué capacidades de trabajo en equipo necesita para mejorar su desempeño laboral?

10. ¿Tiene algo que usted desee agregar?

(Le agradezco por facilitarme parte de su valioso tiempo para esta entrevista, sus respuestas son valiosos aportes para este estudio académico)

Instrumento
(Para entrevista semiestructurada)
Guía de entrevista para autoridades administrativas

(Buenos días, le agradezco por facilitarme parte de su valioso tiempo para esta entrevista, el cual aprovecharé al máximo)

La presente entrevista es el instrumento del estudio de investigación de **“Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos de las unidades centrales del Comité Nacional de Alfabetización CONALFA durante los años 2017-2021”**

Los resultados serán confidenciales (consentimiento informado).

Cargo: (profesional...) _____

Puesto: (técnico de...) _____

Lugar y fecha:

Hora de inicio: _____ Hora de término:

Instrucción:

- Responda de manera objetiva a las preguntas planteadas.

Se realizará la entrevista en relación a lo siguiente:

Objetivo específico 1: ... Gestión del talento humano...

- Selección de personal para ascender de puesto y los procedimientos (Es el filtro que permite ascender de puesto en la institución al personal que cuente con las características deseadas)

1. ¿Cómo incide el cumplimiento de los procedimientos de selección de personal que están en el Pacto Colectivo del CONALFA en la carrera administrativa?

(Aspectos a evaluar: a) Experiencia y eficiencia en el desempeño de sus funciones, hasta 30 puntos; b) Antigüedad en la institución, hasta 30 puntos; c) Proximidad al puesto que aspira, hasta 20 puntos; d) Proximidad geográfica del puesto, hasta 20 puntos).

(Aumento anual del diez por ciento; dos salarios diferidos de tres mil quetzales, uno en abril y otro en noviembre; bonificación incentivo mensual de doscientos cincuenta quetzales y prima vacacional de doscientos quetzales)

2. ¿Qué considera usted que genera en los trabajadores los beneficios que se encuentran en el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo?

Objetivo específico 2: Desempeño laboral de los servidores públicos (de cumplimiento de las funciones por parte del personal).

3. ¿Qué ventajas y desventajas puede visualizar en las evaluaciones de desempeño laboral que se utilizan actualmente?

4. ¿Tiene algo más que usted desee agregar en relación a la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del CONALFA?

Le agradezco por facilitarme parte de su valioso tiempo para esta entrevista, sus respuestas son valiosos aportes para este estudio académico)

- Otros documentos que considere importantes para la investigación.