



Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental

Perspectives of the management of human talent in the universities. A documentary review

Perspectivas da gestão do talento humano nas universidades. Uma revisão documental

Karla Roxeyine Realpe-Bolaños ^I
roxy1731@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2364-651X>

Correspondencia: roxy1731@hotmail.com

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de revisión

***Recibido:** 9 de noviembre de 2020 ***Aceptado:** 16 de noviembre de 2020 * **Publicado:** 16 de diciembre de 2020

- I. Master Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ingeniera Comercial Mención Administración de Empresas, actualmente desempeña la función de Tesorera en la Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Esmeraldas, Ecuador.

Resumen

La gestión del talento humano dentro de las universidades, debe ser visto desde distintas perspectivas, que le permitan hacer frente, a los cambios constantes que deben ser tomados en cuenta, desde el ejemplo, con valores, ética y asumiendo cada quien los distintos roles de la mejor manera posible, que permita identificar las metas y los objetivos dentro de la organización. La gestión de talento humano ofrece alternativas para sobrellevar los esquemas estrictos y complejos dentro de las universidades, evalúa porque las organizaciones son lentas al asumir cambios y desarrollar gestiones. El objetivo de este estudio, es identificar cuáles son los impedimentos para lograr un alto rendimiento en las instituciones, mediante los procesos de la organización, que facilite motivar y retener a sus empleados, esto coadyuva optimizar las condiciones de trabajo, lo que se traduce en un buen desempeño y a su vez mejora la calidad de vida de las personas. Las universidades tienen grandes retos y desafíos, uno de ellos sería mejorar las condiciones de los empleados, teniendo en cuenta que, un empleado satisfecho, maximiza sus habilidades y se compromete aún más con la institución.

Palabras Clave: perspectiva, talento humano, gestión, desempeño, cambio.

Abstract

The management of human talent within universities must be seen from different perspectives, which allow it to face the constant changes that must be taken into account, from the example, with values, ethics and each one assuming the different roles of the best possible way, that allows them to identify the goals and objectives within the organization. Human talent management offers alternatives to cope with the strict and complex schemes within universities, assesses why organizations are slow to assume changes and develop management. The objective of this study is to identify which are the impediments to achieve high performance in these institutions, through the processes of the organization, which allow motivating and retaining their employees, this allows optimizing working conditions, which translates into good performance and at the same time improves people's quality of life. Universities have great challenges and challenges, one of them would be to improve the conditions of employees, taking into account that a satisfied employee maximizes their skills and is even more committed to the institution.

Keywords: perspective, human talent, management, performance, change.

Resumo

A gestão do talento humano dentro das universidades deve ser vista sob diferentes perspectivas, que lhe permitam enfrentar as constantes mudanças que devem ser tidas em conta, a partir do exemplo, com valores, ética e cada um assumindo os diferentes papéis de da melhor maneira possível, o que permite identificar as metas e objetivos dentro da organização. A gestão de talentos humanos oferece alternativas para lidar com os esquemas rígidos e complexos dentro das universidades, avalia por que as organizações demoram a assumir mudanças e desenvolver a gestão. O objetivo deste estudo é identificar quais são os impedimentos para o alcance do alto desempenho nas instituições, através dos processos da organização, o que facilita a motivação e retenção dos seus colaboradores, o que ajuda a otimizar as condições de trabalho, o que se traduz em bom desempenho e ao mesmo tempo melhora a qualidade de vida das pessoas. As universidades têm grandes desafios e desafios, um deles seria melhorar as condições dos colaboradores, tendo em conta que um colaborador satisfeito maximiza as suas competências e se compromete ainda mais com a instituição.

Palavras-chave: perspectiva, talento humano, gestão, desempenho, mudança.

Introducción

En las últimas décadas, se ha vivido un impacto profundo, en cuanto a todos los cambios económicos, científicos políticos y sociales, todos ellos nos conminan a repensar, cual perspectiva del talento humano, aporta mejores propuestas dentro de las universidades, que promuevan un eficiente y eficaz desempeño de todos sus actores, que fortalezcan los proyectos académicos, con el único propósito de ofrecer un sistema educativo que cumpla con las expectativas de los estudiantes y que forme un sujeto íntegro con los conocimientos y todos los valores necesarios que aporten soluciones a la sociedad.

En el sector universitario, se reconoce cada vez más la importancia que tiene realizar una buena gestión del talento humano, esto pone de manifiesto al conjugar la satisfacción del personal, con el desempeño que demuestran en cada una de sus actividades, siendo de suma importancia en el sector universitario, ya que estos, dentro de su labor socializadora del conocimiento, son los encargados de formar profesionales íntegros con altos valores morales y éticos, y todo ello solo se puede lograr

con el alto compromiso que deben tener cada uno de los actores que forman parte del sector universitario.

La gestión de talento humano ofrece alternativas para sobrellevar los esquemas estrictos y complejos dentro de las universidades, evalúa porque las organizaciones son lentas al asumir cambios y desarrollar gestiones. El objetivo de este estudio, es identificar cuáles son los impedimentos para lograr un alto rendimiento en las instituciones, mediante los procesos de la organización, que facilite motivar y retener a sus empleados, esto coadyuva optimizar las condiciones de trabajo, lo que se traduce en un buen desempeño y a su vez mejora la calidad de vida de las personas. Las universidades tienen grandes retos y desafíos, uno de ellos sería mejorar las condiciones de los empleados, teniendo en cuenta que, un empleado satisfecho, maximiza sus habilidades y se compromete aún más con la institución.

Materiales y métodos

Este trabajo se trata de un estudio documental que mediante la elaboración y registro de fichas bibliográficas de artículos publicados sobre el tema del talento humano desde una perspectiva estratégica se aplica un proceso de revisión bibliográfica y de fundamentos teóricos y se aplica el método del análisis de contenido, mediante el cual se hacen inferencias, deducciones y análisis de los artículos y trabajos seleccionados para su valoración.

Revisión bibliográfica y teórica

Lo primero que se debe tener presente, es que, el recurso más importante dentro de cualquier institución es el talento humano, por ello esta área no debe descuidarse y es mediante un adecuado uso de la gestión del talento humano, donde se puede comprobar si las funciones se están cumpliendo a cabalidad, si es necesario capacitar al personal, además de identificar dentro de la institución educativa el grado de pertenencia, moral y ética del personal. Muchos son los autores que ofrecen su definición sobre el talento humano o capital humano como otros le suelen llamar, entre ellas podemos mencionar que el talento humano es la fuerza humana que, gracias a sus destrezas y potencialidades, al desempeñar sus actividades, puede o no influir de manera positiva, en la productividad o el rendimiento de una empresa.

Por otro lado, al referirnos a la gestión del talento humano, no es más que las acciones estratégicas necesarias, dirigidas a motivar atraer y retener a las personas y que estas a su vez cumplan con los

objetivos planteados. Chiavenato I (2006) plantea: “Las actividades de Capital Humano (CP) tienen una influencia fundamental sobre la Gestión individual del Talento Humano, y por consiguiente sobre la productividad y el rendimiento de la organización, no dejando a un lado el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (pág. 145).

En tal sentido Chiavenato expresa claramente, que el ser humano es el protagonista dentro de cualquier institución y pieza clave para lograr que los objetivos propuestos se cumplan, son ellos los que ponen en marcha la institución, como los encargados y responsables de todos los procesos que se deben llevar a cabo en una organización o institución, por ello no se puede olvidar que los proyectos no pueden llevarse a cabo solos y que el éxito de los mismos depende de una buena ejecución por parte de los encargados o responsables en cada una de las áreas.

Por otro lado, Cabrales (2014) sostiene: “Que el Talento Humano es una acción y depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia que tiene el individuo en una participación eficiente y efectiva con todos sus factores personales demostrando su gestión en el área laboral designada en la empresa” (pág. 38). Se puede deducir que el autor hace referencia, a que el talento humano no debe ser tratado como una máquina que solo se limita a seguir órdenes y cumplirlas, más bien hace referencia al individuo como un ser con: cualidades, destrezas, hábitos, valores, creatividad, aptitudes y actitudes, que deben ser respetadas y potenciadas.

Calderón (2005) determina: “La gestión del talento humano es un factor clave del éxito para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad, por cuanto los procesos de prestación del servicio tienen un elevado componente de intervención del ser humano.” (pág. 129). Se debe tener en cuenta que la selección y ubicación de cada personal en las áreas adecuadas que cumplan con el perfil requerido es de suma importancia, como lo expresa el autor el prestar un buen servicio es responsabilidad completa del ser humano, por ello contratar a la persona idónea que cumpla con las competencias requeridas, garantiza en primera instancia una óptima prestación del servicio.

Pérez (2016) nos dice que una gestión del talento humano es significativa por los nuevos contextos, que se transita y se puede determinar tres factores: la globalización, los cambios constantes del entorno y el valor del conocimiento. La gestión del talento humano, empieza a ser entendida como un fenómeno global, tomando en cuenta los cambios del medio y los valores del conocimiento.

Mora (2012) destaca la gestión de talento humano como instrumento básico, necesario para afrontar los desafíos novedosos impuestos en el contexto. Mora básicamente, coincide con el enfoque mencionado por Pérez, entendiéndolo que el talento humano, necesariamente debe prepararse para los nuevos cambios y retos presentados por el entorno.

La gestión del talento humano, se entiende no como un proceso meramente mecánico o tecnológico, la clave de una gestión exitosa en cualquier empresa, organismo o institución, está en la gente que forma parte de la misma, lo único que se necesita es dejar a un lado la resistencia al cambio, el temor a lo desconocido, innovar. El mundo, está en constante cambio, evolución y cada día estos cambios son más acelerados, debemos adaptarnos y adecuarnos al entorno para ser más competitivos y no quedarnos rezagados, para cumplir con los objetivos de las instituciones universitarias.

Análisis y discusión de los resultados

Perspectivas de la gestión de talento humano

La globalización y los cambios tan vertiginosos que suceden en el mundo impacta en todas las organizaciones e instituciones y cada vez, estos cambios, específicamente en el sector universitario son más y más acelerados, es por ello que no debemos perder de vista ninguno de los distintos enfoques que potencian de una u otra manera la correcta gestión del talento humano, enfoques como: **enfoque estratégico de la gestión del talento humano, gestión de calidad elemento fundamental del recurso humano, gestión del talento humano en organizaciones educativas, medición del desempeño en los docentes universitarios.**

En cuanto al Enfoque estratégico de la gestión del talento humano, en Manpower Group y Deloitte (2018), citado en Ramírez, Espíndola, Ruiz y Hugueth. En su artículo publicado, Gestión del Talento Humano, menciona. “De acuerdo a recientes estudios internacionales, realizados en el área de talento humano por se hace énfasis en el significado de la gestión y su impacto social tanto en el sector real como en sus medios externos, y la escasez de talento a nivel mundial, alcanzando el valor más alto de estos últimos 12 años, representando el 45%”. Es fundamental, tal y como fue mencionado anteriormente el impacto que tiene a nivel mundial la gestión del talento humano, para obtener una mano de obra calificada, que tenga las habilidades requeridas que permitan la consolidación y el cumplimiento de las metas.

Por otro lado, los autores antes citados, también señalan lo siguiente “En América del Sur, países como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú, han implementado la GTH en sus organizaciones con estrategias de acompañamiento al personal, compensación y políticas de retención; generando un efecto positivo hacia la consecución de objetivos (Ramírez et al., 2018c)”. Esto, pone de manifiesto la importancia de tener un enfoque adecuado para gestionar el talento humano, conocer estrategias que encaminen al personal hacia la obtención del resultado esperado, es el destino final que desea lograr toda empresa, en el caso del sector universitario no es distinto, realizar acompañamiento y políticas de compensación maximiza la efectividad del personal.

Continuando con la investigación de Ramírez, Espíndola, Ruiz y Hugueth, señalan: “la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, decidiendo la estrategia organizacional (Ramírez et al., 2018e; Bryant y Allen, 2013)”...“adaptándose a las mejores prácticas que se requieran para acompañar a la gente (Ramírez y Hugueth, 2017; Anaya, 2016), mediante la creación armónica de estructuras, principios y controles (Safa et al., 2017), buscando el desarrollo de la gente, centrándose en el futuro, sucesión auto gestionada, banco de datos de personas y gestión compartida (Caplan,2014), adecuándose a los desafíos derivados de los mercados emergentes (Villalobos y Ramírez 2018; Ambrosius,2016)”. En esta ocasión los autores ponen de manifiesto el cómo se debe aplicar los procesos del talento humano, mediante un enfoque estratégico, tomando siempre en consideración el acompañamiento del personal, para lograr avances significativos.

Así mismo señalan: “La gestión del talento humano desde lo estratégico, es un campo de la teoría del management, forma parte del enfoque de la gerencia de recursos humanos, teóricamente se arraiga en el proceso histórico del desarrollo de la teoría de la organización, dentro de la perspectiva de la gestión de recursos humanos y capacidades (Escobedo y Andrade, 2017), orientada por su naturaleza y forma de dirigir estratégicamente el capital humano, mejorando el desempeño organizacional (Pantouvakis y Karakasnaki, 2017), expresado en términos de eficiencia, eficacia en el manejo de recursos, mejorando la productividad y rentabilidad de las empresas”. Siendo esto, tal y como fue expresado por los autores el camino que permite mejorar el desempeño organizacional del personal.

Continuando con las perspectivas del talento humano, se debe mencionar indudablemente la **Gestión de calidad** como un elemento fundamental del recurso humano, en tal sentido, la autora Toro, citada por Montoya y Boyero en su artículo titulado “El Recurso Humano como Elemento

Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional”, menciona “Con este nuevo concepto de organización integradora, se hace factible el reconocimiento del factor humano como elemento constituyente del éxito corporativo. Por su parte, Liliana Milena Toro sustenta que: “en la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra” (2008, p. 31). En ello se pone de manifiesto que la fuente principal para lograr la obtención de los objetivos y los resultados esperados dentro de toda organización empresa o institución, es indudablemente el talento humano.

Montoya y Boyero, recalcan que: “El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya una satisfacción de sus necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve”, argumento que confirma la importancia que tiene el mantener satisfecho a las personas, en cuanto a sus necesidades y en el desarrollo de sus actividades, con el fin de demostrar lo valiosos que son las personas dentro de la empresa o institución aportando con ello incluso un sentido de pertenencia con la misma, maximizando su productividad.

Ahora bien, Montoya citado por Montoya y Boyero, señala lo siguiente: “para la implementación de la calidad como un sistema de gestión, es preciso que las personas estén preparadas para participar en proyectos, que la empresa cuente con un excelente sistema de comunicación, que directivos y mandos tengan un amplio conocimiento y hagan uso de las técnicas actuales de liderazgo y empoderamiento; que el personal esté motivado y que el clima laboral sea el propicio. Es importante resaltar que la empresa debe preparar a las personas tanto para la calidad como para el mejoramiento continuo, puesto que éstas deben tener sensibilidad, formación, fijación y control de los objetivos corporativos, para conseguir el cambio de actitudes necesario y comenzar la implementación de las normas ISO” (Montoya, 2007). Aquí se pone de manifiesto que, si bien es cierto que, el talento humano es un elemento fundamental, este debe ir de la mano con otros factores que le permitan obtener la gestión de calidad esperada, factores como los mencionas; motivación

del personal, empoderamiento, técnicas de liderazgo, preparación y formación del personal, entre otros.

Según Fernández García (2010), citado por Montoya y Boyera, señala, la esencia de la cultura de la calidad está resumida en siete características:

- “Autonomía Individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
- Estructura. El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
- Apoyo. El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- Identidad. La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.
- Recompensa al Desempeño. El grado en que la distribución de premios al personal se base en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.
- Tolerancia del Conflicto. El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- Tolerancia del Riesgo. El grado en que se estimula (alienta) a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos” (pág. 90).

Las 7 características expresan lo que ya se ha venido desarrollando, la importancia relevante que tienen las personas dentro de las organizaciones e instituciones, aunado a la identidad, sentido de pertenencia y la recompensa obtenida por las mismas, aunque en estas se observan características que no habían sido abordadas anteriormente, pero que también resultan muy importantes como la toleración del conflicto y la tolerancia del riesgo, y que no se deben descuidar.

Por todo ello se deduce que dentro de las organizaciones y más aún en las instituciones educativas, se debe tener presente que, para alcanzar una gestión de calidad, gracias al talento humano, se debe contar con planes de capacitación constante y continua, de todos los actores, personal docente, administrativo, directivos, personal de mantenimiento, en fin, todos son importantes y cada rol que desempeñan no se puede descuidar. “los gerentes no [pierdan] de vista las metas y las estrategias de la organización y tiene que orientar la capacitación con base a éstas” (Snell, 2013, p.293).

Seguidamente, se analiza la perspectiva de la **gestión del talento humano en organizaciones educativas**, del autor Montilva, en donde desarrolla un modelo que se divide en 3 fases, las cuales

se describen posteriormente, pero antes, Montilva citado por Majad, M. señala lo siguiente. “En el campo de la docencia, la gerencia no es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de empresas. La gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar.

El gerente educativo se vale del proceso de planificación, el cual refiere a definir metas y estrategias gerenciales para alcanzarlas; de la organización, que implica diseñar estructuras y determinar tareas y procedimientos; de la dirección, que conlleva motivar, dirigir las actividades, establecer canales de comunicación; del control, lo cual es monitorear el rendimiento (Montilva, 2009). Es decir, que el manejo de las instituciones educativas, no es tan distante a cómo se maneja cualquier empresa, ya que estas, requieren tal y como lo señalan el autor de llevar un adecuado proceso de gestión administrativa que les permita, planificar, organizar, dirigir y controlar, mediante el óptimo desempeño del talento humano que les permita lograr los objetivos planteados.

En consecuencia, el autor Majad, propone un modelo para las instituciones educativas y su talento humano, lo que da como resultado. “a) las capacidades de los docentes están en vinculación directa con capacitación y estructura organizacional; b) el compromiso se encuentra vinculado a la identidad, cultura y filosofía corporativa, y al liderazgo; y, finalmente, c) la acción se haya vinculada de manera directa a la compensación y al desempeño corporativo”. A continuación, Majad, define cada uno de los procesos que componen el modelo:

- **Capacitación y Estructura Organizacional:** En primer orden están los componentes organizacionales vinculados directamente a las capacidades del talento humano: capacitación y estructura organizacional; lo que se traduce como el resultado de la incorporación de las capacitaciones, las instituciones educativas tendrán un talento humano orientado hacia la acción, al cumplimiento de objetivos, capaz de comprender las necesidades e intereses de los demás (comprensión interpersonal) y del trabajo para satisfacerlas (orientación de servicio), enfatizando un alto grado de talento organizacional”. Los docentes y considero que todo personal del sector educativo, debería capacitarse constantemente, para afianzar y nutrir cada día más sus conocimientos y lograr con ello el cumplimiento de los objetivos.

- **Identidad, Cultura, Filosofía Corporativa, y Liderazgo:** El compromiso refiere a la disposición para realizar las actividades, apareciendo en el modelo propuesto vinculado de manera directa a la identidad, cultura y filosofía corporativa y al liderazgo corporativo que está conformado por la visión y la misión, los objetivos organizacionales y los valores. Por ende, se debe entender

que la misión, más que una frase concisa, con foco interno, brinda la razón de la existencia de la organización educativa, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados; y que la visión permite establecer y vincular a todo el talento humano de la organización en las metas de mediano y largo plazo.

Es importante implantar, mantener, comunicar y consolidar el sistema de valores que gira en torno a estos dos elementos fundamentales” En esta fase del modelo, lo que pretende poner de manifiesto el autor, es la relación que existe entre el compromiso-identidad, cultura, liderazgo y filosofía Corporativa y todo ello se logra conociendo, respetando y llevando a la practica la misión y visión de las instituciones, ya que la primera te permite conocer y empoderarte de lo que quiere lograr la empresa, cumplir con los objetivos y metas planteadas y la segunda les ayuda a trabajar constantemente con eficiencia y eficacia para alcanzar con el tiempo la consolidación y posicionamiento a mediano o corto plazo.

• **Compensación y Desempeño Corporativo:** En último orden se tiene que los componentes organizacionales vinculados al elemento acción del núcleo talento humano, son la compensación y el desempeño corporativo. Considerando que las personas son imprescindibles para cualquier organización, la gestión del talento humano es el pilar estratégico de la gestión gerencial moderna (Ferrer, 2008). Pues las personas constituyen una ventaja competitiva, por lo que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación resulta fundamental. En esta última fase, se vincula la importancia y compensación del talento humano con un satisfactorio desempeño corporativo.

Para finalizar con las perspectivas analizadas en cuanto a la gestión del talento humano en las universidades, no podemos pasar por alto mencionar sobre **la medición del desempeño en los docentes universitarios**, es otro punto de vista que se debe tomar con la importancia del mismo y no dejarlo de lado. Tomando como ejemplo para hablar de este tema el artículo publicado por, Rodríguez y Lechuga. Titulado, Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Universitaria ITSA. En donde Newstrom citado por Rodríguez y Lechuga. Expone lo siguiente “En Colombia, el desempeño laboral constituye, de acuerdo con Newstrom (2007), un «proceso permanente en el que se aclara y comunica a los empleados las expectativas de desempeño, y luego se les ofrece coaching y retroalimentación para asegurar las acciones deseadas».

Según Chiavenato (2007, p. 236), «el desempeño laboral comprende el cumplimiento del empleado conforme a los requisitos de su trabajo, demostrando sus habilidades en el ejercicio de su cargo, acorde con los objetivos de las organizaciones».

Por consiguiente, ambos autores señalan que el desempeño no es más que el rendimiento de una persona en el cumplimiento de sus labores, poniendo en práctica todos sus conocimientos, habilidades y destrezas, para lograr el cumplimiento de sus obligaciones o actividades, y gracias a este se puede determinar si los cumplen o no, para luego tomar las medidas correctivas necesarias. Seguidamente en el artículo analizado, se detalla los factores del desempeño. Para ello, Rodríguez y Lechuga, citando a Matas (2006) plantea que, aplicado a la administración pública, los factores del desempeño laboral se relacionan con el uso racional de los recursos materiales y financieros, por cuanto la eficiencia se demanda en los niveles operativos

En este sentido, Chiavenato (2007, p. 244) señala: «Cada trabajador conoce su nivel de desempeño dado que cuenta con la información necesaria».

Al hablar de factores que miden el desempeño laboral, por su parte Matas lo enfoca desde la parte de los recursos financieros, y claro está muchos al escuchar la palabra desempeño laboral siempre lo relacionan con medición que calcule los niveles operativos de las actividades y de ello se procede a determinar si habrá o no una remuneración económica, por otro lado Chiavenato solo expresa que cada quien debe conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas, permitiendo prepararse para lo que pueda venir.

Por su parte, Rodríguez y Lechuga, infieren lo siguiente: “Cuando se habla de factores que miden el desempeño laboral se hace referencia a una serie de condiciones que determinan la eficiencia en el puesto de trabajo, las cuales varían entre una profesión y otra”...“En el caso específico de la función directiva de los centros escolares, los factores que miden el desempeño están relacionados con la capacidad de gerenciar los planteles, mantener la calidad educativa y establecer relaciones de solidaridad y cooperación con las instituciones y las comunidades que rodean la escuela. Lo cual no dista mucho de las funciones que deberían desempeñar el personal universitario, como actualizar contenidos y optimizar la calidad educativa que ofrecen a los estudiantes en el caso de los docentes, en el caso del personal administrativo, agilizar los procedimientos para dar respuestas oportunas a todas las solicitudes, además de mantener una relación adecuada de respeto para con los estudiantes

Consecuentemente, se muestran los diferentes factores del desempeño laboral que presentan Robbins (2008) y Matas (2006), citados por Rodríguez y Lechuga, los cuales son: conocimiento del trabajo, producción, responsabilidad y capacidad de liderazgo. Koontz y Weirich (2007, p. 56) postulan lo siguiente: «la responsabilidad es la obligación que los supervisados les deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que le fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados»

Con relación al liderazgo se destaca, en primera instancia, las consideraciones de Robbins y Coulter (2005, p. 422), quienes definen que la capacidad de liderazgo es «como un proceso que se basa en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos». Cada uno de los factores, señala la importancia que tiene al momento de la medición del desempeño, por ejemplo el tener conocimiento pleno total y absoluto de las actividades que se están desempeñando, todo ello va de la mano con la producción y la responsabilidad, en la primera se verán los resultados obtenidos de las actividades asignadas, en cuanto a la responsabilidad se mide el cumplimiento a tiempo de las tareas y obligaciones asignadas y por último el liderazgo que algunos tienen que les permite tomar decisiones acertadas sin esperar que otros les digan cómo deben resolver, además de influir incluso, en el personal.

Todo lo expuesto, indudablemente forma parte de la Gestión del talento Humano, claro está visto desde la perspectiva del desempeño laboral de los docentes, y en el caso de esta investigación, visto también desde la perspectiva del sector universitario, no se debe olvidar que la Gestión del Talento Humano se logra si todos los factores dentro de la organización funcionan a cabalidad. Todas las aristas se deben considerar.

Conclusiones

- Analizando todo lo desarrollado anteriormente, la primera conclusión fundamental no es otra que reconocer la importancia innegable que tiene El talento humano en cualquier organización, ya no visto como el ultimo enfoque que se debe discutir o tomar en cuenta dentro de cualquier organización, empresa o institución, visto como el protagonista y principal recurso de las mismas, con una participación eficiente y efectiva, siendo quienes ponen en marcha las acciones y actividades planificadas con anterioridad, necesarias para ejecutar los procesos y cumplir con los objetivos.

- En cuanto a los aspectos teóricos en esta investigación, se deja muy claro, que si bien es cierto el talento humano es el protagonista, no es menos cierto que este debe prepararse constantemente para enfrentar los nuevos retos y cambios que son cada día más acelerados y adecuarse al entorno competitivo, dejar a un lado la resistencia a lo desconocido a lo novedoso, principalmente en el sector educativo, que ha tenido tantos cambios obligatorios, por los tiempos que se viven actualmente, por ello, no se puede permitir el quedar rezagados por temor al cambio, este debe realizar capacitaciones constantes que le permita ir a la par de los cambios.
- En lo concerniente a las perspectivas analizadas en esta investigación, se deja muy claro lo siguiente, el talento humano necesariamente debe ir de la mano con los enfoques estratégicos que buscan mejorar el desempeño organizacional del personal, debe tener en cuenta que la gestión de la calidad es un elemento clave para el recurso humano, en donde el personal se debe sentir a gusto y satisfecho en el ambiente en el que se desenvuelve y que la medición del desempeño le aporta un valor agregado a la Gestión de Talento Humano, pero en esta se hace necesario emplear una mayor motivación para los actores universitarios.
- Para finalizar el estudio, se puede deducir que dicha investigación puede servir como punto de partida para continuar indagando sobre otras perspectivas que puedan encaminar a mejorar la Gestión del Talento Humano en las Universidades, profundizando algunos términos y agregando otros que aporte contenido a la investigación.

Referencias

1. Ambrosius, J., Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs, doi:10.1002/tie.21799, Thunderbird International Business Review, 60(1), 53-68, (2016).
2. Anaya, T. J., Organización de la producción industrial. Un enfoque de gestión operativa en la fábrica, 1 ra ed., 001-208, Esic Editorial, Madrid, España, (2016)
3. Bell, R. Espín, M y Espín, E. (2015). Tendencias de la Gestión del Talento Humano en el Sector Público. Ecuador
4. Bryant, P. C., y D. G. Allen, Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent, doi: 10.1177/0886368713494342, Compensation & Benefits Review, 45(3), 171-175, (2013)

5. Cabrales, O. (2014). La Gerencia del Talento Humano. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.
6. Calderón, J. (2005). Gestión de auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Colombia: Universidad de Antioquía.
7. Caplan, J., Thinking differently about talent development: An interview with Janice Caplan, author of Strategic Talent Development, doi: 10.1108/HRMID-03-2014-0034, Human Resource Management International Digest, 22(2), 42-45, (2014)
8. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Madrid: McGraw - Hill.
9. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. México: Editorial McGraw Hill.
10. Escobedo, G.G. y V.M. Andrade, Desarrollo sustentable. Estrategia en las empresas para un futuro mejor, 1ra ed., 001- 381, Alfaomega grupo editor, México, (2017)
11. Fernández García, R. (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. Alicante: Club Universitario
12. Ferrer, A. (2008). Recursos humanos: una mirada al centro organizacional. Buenos Aires: UBA
13. Koontz, O.; Weirich, H. (2007). Elementos de la administración. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.
14. Majad, M. (2016) Gestión del Talento Humano en Instituciones Educativas. Revista de Investigación ISSN: 0798-0329. Caracas, Venezuela
15. ManpowerGroup. Estudio sobre escasez de talento, (2018)
16. Matas, D. (2006). Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores. España: Pearson Editores.
17. Montilva, M. (2009) Educación y gerencia: perfiles competitivos. México: UNAM
18. Montoya Agudelo, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas dirigidas por personal idóneo. Tesis para optar al título de Magíster en Gestión Pública. Posadas, Misiones, Argentina: Universidad Nacional de Misiones - Facultad de Ciencias Económicas

19. Montoya, C. Martin, B. (2015). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. Revista Científica “Visión Futuro”. Ecuador
20. Mora, C.. (2012). Gestión de talento humano. Revista Capital Humano. https://issuu.com/jennifer083/docs/revista_digital_gesti__n_del_talent.
21. Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGrawHill.
22. Pantouvakis, A y M. Karakasnaki, Role of the human talent in total qualitymanagement– performance relationship: an investigation in the transport sector,doi: 10.1080/14783363.2017.1303873, Total Quality Management & Business Excellence, 28(1), 959-973, (2017)
23. Pérez, O. (2016). Importancia de la gestión de talento humano en la empresa. Blog PeopleNext
24. Pilataxi, C. (2015). Trabajo d graduación previo a la obtención del título de ingeniería, en contabilidad y auditoría CPA. “Control interno y la Gestión del Talento Humano en la Unidad Educativa Bilingüe “CEBI” de la ciudad de Ambato” Universidad Técnica de Ambato. Ecuador
25. Ramírez, R.I., y A. Hugueth, Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela, ISSN: 1012-1587, Revista Opción, 33(83), 305-335, (2017)
26. Ramírez, R. Espindola, C. Ruíz, G. y Hugueth, A. Gestion del talento humano: Gestìon del Talento Estrategico. Diciembre 2019. Ecuador Información Tecnológica – Vol. 30 N° 6 – 2019
27. Robbins, S.; Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed.) México: Editorial Pearson.
28. Robbins, S. (2008). Comportamiento organizacional. México D. F.: Editorial Prentice Hall.
29. Rodríguez, K. y Lechuga, J. (2019) Desempeño Laboral de los Docentes de la Institución Universitaria ITSA. Publicado en la Revista Rev. esc.adm.neg. No. 87
30. Safa, M; Weeks, K., R. Stromberg., y A.A. Azam., Strategic Port Human ResourceTalentAcquisition and Training: Challenges and Opportunities., Strategicport human resourcetalentacquisition and training: challenges and opportunities, SpringerNatureSwitzerland AG, Volume 594, pp 205-215, California, USA (2017)
31. Snell, S., &Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. México: CengageLearning

32. Toro, L. (2008). La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la clínica las vegas y su impacto en servicios, calidad y logro de resultados estratégicos. Tesis para optar al título de especialista en Gerencia de servicio. Medellín: Universidad de Medellín.
33. Villalobos, J. V., y R.I. Ramírez, El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur, ISSN: 1012-1587, Revista Opción,34(18), 1012-1587, (2018).

©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).