

# **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL**

**Pérez Meléndez, Rosario del Carmen<sup>1</sup>,  
Rojas Vásquez, Leydi Aracelli<sup>1</sup>,  
Jenry Hidalgo Lama<sup>2</sup>**

---

1 Estudiantes de la Escuela Profesional de Administración – Universidad Privada Antenor Orrego.

2 Doctor en Administración – Docente de la Universidad Privada Antenor Orrego

## Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión del talento humano en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018. Se empleó un diseño de contrastación correlacional y se consideró como muestra representativa a los 55 trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo. Los resultados permiten apreciar que en la UGEL N° 3 los trabajadores se sienten conformes con el entorno y la asignación de sus labores, pues la institución se preocupa por brindar a sus trabajadores un lugar de trabajo en donde se sientan cómodos como fin de obtener una buena calidad de trabajo. Se concluyó que la gestión del talento humano y la satisfacción laboral están muy relacionados; por lo tanto, la gestión del talento humano influye de manera significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018.

**Palabras claves:** gestión, talento humano y satisfacción laboral.

## Abstract

The objective of this study was to determine the influence of human talent management on the job satisfaction of UGEL workers No. 3 - Trujillo, 2018. A correlational test design was used and the 55 employees of the UGEL N° 3 - Trujillo. The results show that in UGEL No. 3 workers feel comfortable with the environment and the allocation of their work, because the institution is concerned about providing their workers a place of work where they feel comfortable in order to obtain a good job. quality of work. It was concluded that the management of human talent and job satisfaction are closely related; therefore, the management of human talent has a significant influence on the job satisfaction of the workers of UGEL N° 3 - Trujillo, 2018.

**Keywords:** management, human talent and job satisfaction.

## I. Introducción

En el entorno actual, las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan, enfrentan diversos problemas, ocasionados, en gran medida, por factores internos. Dentro de estos problemas, uno de los principales es el bajo nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, lo cual impide el desarrollo de un trabajo creativo e innovador. El éxito de una organización depende de que se tomen decisiones adecuadas dentro de las diversas áreas de la empresa, entre ellas el área de gestión de recursos humanos.

Así como cada persona posee sus objetivos individuales, las empresas también cuentan con los suyos. Allí es donde entra en juego el papel de la gestión del talento humano; cuando tenemos que ser capaces de alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales para llegar a la meta en común. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, este no podrá alcanzarse por completo, pues las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambio y de ajustes continuos.

Los trabajadores desempeñan un papel fundamental en las empresas, en tanto son el activo más importante de la organización. Así como las organizaciones necesitan de las personas para poder existir, las personas también necesitan de aquellas por la misma razón.

En el presente artículo analizaremos la problemática existente respecto a la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3, donde actualmente los trabajadores muestran insatisfacción en su ambiente laboral, pues el área de recursos humanos solo realiza acciones mínimas para mantener el bienestar de sus trabajadores.

La gestión de talento humano se debe centrar en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la UGEL N° 3, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus trabajadores.

En el marco de las teorías planteadas en nuestro artículo, diversos autores plantean sus puntos de vista, los cuales respaldarán nuestro estudio y nos ayudarán a establecer alternativas para resolver los problemas existentes en la UGEL N° 3.

Existen muchos estudios realizados respecto a la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, con el fin de determinar cuáles son los factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales.

De acuerdo con Locke (1976), la satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

Para Dessler y Varela (2011), la gestión del talento humano se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Chiavenato (2002) considera que el objetivo de la gestión del talento humano es lograr la integración de la persona al sistema y a la estructura del trabajo, con el fin de que realice su labor con eficiencia y, de esta manera, obtener la ansiada competitividad organizacional.

Dentro de la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, encontramos la tesis de Espín (2017) titulada *Modelo de gestión en la satisfacción laboral de los docentes especializados en educación media*, que enfatiza la idea de que el talento humano es el motor que mueve a las instituciones, por lo cual se debe generar espacios de comunicación que fortalezcan a la organización. Además, toma en consideración que la satisfacción laboral de los trabajadores está determinada por el sentido de pertenencia hacia la institución, el compromiso y la dedicación por su labor.

El trabajo se ha enmarcado en la perspectiva teórica de Elton Mayo, quien, en su teoría de las relaciones humanas, consideró la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, otorgando una mayor importancia a la comunicación ascendente; es decir, a la comunicación abierta entre empleados y gerencia. La característica más relevante de la teoría elegida es el estudio de la organización como un grupo de personas. Se ha tomado en cuenta, asimismo, la perspectiva teórica de Frederick Herzberg, quien, en su teoría de motivación e higiene, afirma que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza distinta a la de aquellos que producen la satisfacción.

La presente investigación es importante porque permitirá identificar las debilidades en las diferentes áreas de la institución y convertirlas en fortalezas, con el fin de que los trabajadores puedan estar satisfechos. De esta manera, brindarán un servicio de calidad a los usuarios.

## II. Material y método

El tipo de investigación es básico y el diseño de contrastación correlacional. La población de estudio estuvo constituida por los 55 trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo y, por tratarse de un número pequeño de unidades de análisis, no fue necesario calcular una muestra. Para obtener datos sobre la variable 'gestión del talento humano', se empleó el análisis documental y la encuesta, y, para el caso de la variable 'satisfacción laboral', el test propuesto por Sonia Palma (escala de satisfacción laboral SL-SPC de Sonia Palma). Para realizar el procesamiento de datos se utilizó el método descriptivo – analítico, y para el análisis de estos, el programa informático estadístico SPSS, versión 21.0.

## III. Resultados

Para el primer objetivo que es diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018, hemos utilizado como instrumento el análisis documental, en cual consideraremos cuatro dimensiones:

### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento es eficaz, eficiente y accesible para atraer a su personal de manera pública, ya que cuenta con las convocatorias en el Ministerio de Trabajo, y también para poder conseguir personal apto que cumpla con todos los requerimientos del puesto, por lo cual se considera que es adecuado y eficiente para la gestión del talento humano dentro de la institución.

### DISEÑO DE CARGOS

La asignación de cargos de la Unidad de Gestión Educativas Local N°3 comprende los cargos clasificado y estructural (director, jefe), que se componen de unidades orgánicas como los órganos de dirección, de asesoramiento, de apoyo y de línea.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño del personal se da a través de sus adendas (extensión al contrato). Quiere decir que cada dos meses se le extiende una adenda a un trabajador, previa evaluación y según criterio discrecional.

## CAPACITACIÓN

Actualmente no se ha realizado en el periodo 2018 un plan de capacitación, por una cuestión de presupuesto. Por otro lado, la UGEL N°3 sí cuenta con un plan de capacitación, el cual contiene un plan de sensibilización y capacitación en control interno.

## VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 1:** Descripción de los resultados del nivel de gestión del talento humano de la dimensión evaluación desempeño

NIVEL	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
	fi	%
BAJO	17	31
MEDIO	23	42
ALTO	15	27
TOTAL	55	100

*Fuente: Encuesta aplicada en octubre de 2018.*

Se puede apreciar que la UGEL N°3 tiene un nivel medio con un porcentaje de 42% respecto a su evaluación del trabajo, lo que significa que es adecuada para su gestión en la organización.

**Tabla 2:** Descripción de los resultados del nivel de gestión del talento humano de la dimensión capacitación.

NIVEL	CAPACITACIÓN	
	Fi	%
BAJO	30	55
MEDIO	19	35
ALTO	6	11
TOTAL	55	100

*Fuente: Encuesta aplicada en octubre de 2018.*

Se puede apreciar que los trabajadores de la UGEL N°3, respecto a la capacitación, consideran que tiene un nivel bajo, con un porcentaje de 55%, lo que indica que se sienten inconformes frente a la falta de capacitación por parte de la institución.

## VARIABLE DE SATISFACCIÓN LABORAL

Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018.

**Tabla 3:** Descripción de los resultados del nivel de satisfacción laboral de la dimensión condiciones de trabajo.

NIVEL	Condiciones de trabajo	
	fi	%
Muy satisfecho	26	47
Satisfecho	12	22
Promedio	10	18
Insatisfecho	6	11
Muy insatisfecho	1	2
TOTAL	55	100

*Fuente: Encuesta aplicada en octubre de 2018.*

Se puede apreciar que los trabajadores de la UGEL N°3, respecto a las condiciones de trabajo que se da en el ámbito laboral, se muestran muy satisfechos (26%), lo cual nos demuestra que gran parte de la institución se siente a gusto con las condiciones que se le ofrece.

**Tabla 4:** Descripción de los resultados del nivel de satisfacción laboral de la dimensión Reconocimiento

NIVEL	Reconocimiento personal o social	
	fi	%
Muy satisfecho	10	18
Satisfecho	12	22
Promedio	26	47
Insatisfecho	4	7
Muy insatisfecho	3	5
TOTAL	55	100

*Fuente: Encuesta aplicada en octubre de 2018.*

Se puede apreciar que los trabajadores de la UGEL N°3 tienen un nivel promedio con relación al reconocimiento tanto personal como social, con un porcentaje de 47%. Por ende, la institución debe desarrollar estrategias para mejorar la satisfacción en este aspecto.

**Tabla5:** Descripción de la gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018.

Satisfacción laboral	Gestión del talento humano						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy insatisfecho	0	0	0	0	0	0	0	0
Insatisfecho	1	5	3	15	0	0	4	20
Promedio	2	10	10	50	0	0	12	60
Satisfecho	1	5	3	15	0	0	4	20
Muy satisfecho	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
		X <sup>2</sup> = 0.117		P = 0.732 > 0.05				

Fuente: Aplicación del cuestionario de gestión del talento humano y la satisfacción laboral, Trujillo – 2018.

Se puede apreciar que el 50% de los trabajadores de la UGEL N°3 obtienen un nivel medio de gestión del talento humano y un nivel promedio de satisfacción laboral, en tanto que el 10% de los trabajadores obtienen un nivel bajo de gestión del talento humano y un nivel promedio de satisfacción laboral. También se observa que el valor de la prueba Chi Cuadrado es  $X^2 = 0.117$ , con nivel de significancia de  $P = 0.732$ , que es mayor al 5% ( $P > 0.05$ ). Se demuestra, de ese modo, que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018.

## IV. Discusión

De acuerdo con el primer objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018. Según la tabla N° 1, se puede afirmar que en la dimensión evaluación del desempeño, el 42% de los encuestados se encuentran en un nivel medio. Asimismo, según la tabla N° 2, se puede afirmar que en la dimensión capacitación, el 55% de los encuestados se encuentran en un nivel bajo.

Estos resultados se ven refrendados en la tesis de Utrilla (2015) titulada *Gestión del talento humano y su mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Santa Teresita de la ciudad de Trujillo, 2015*, que plantea que para fortalecer el talento humano y la integración de sus colaboradores, es necesario evaluar su desempeño comprobando el grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona en su trabajo, además de implementar un plan de capacitación continuo que ayude al recurso humano a mejorar sus habilidades, favoreciendo de esa manera la confianza y desarrollo personal de los colaboradores.

En consecuencia, en la UGEL N° 3 el nivel de la gestión del talento humano es regular, por lo cual es indispensable evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, con el propósito de medir el rendimiento y la obtención de los resultados de una manera objetiva; asimismo, para realizar capacitaciones orientadas a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

De acuerdo con el segundo objetivo específico: Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018, respecto a las condiciones de trabajo, en nuestra investigación llegamos a constatar que el 47% de los encuestados están muy satisfecho en sus condiciones de trabajo, lo cual pone de manifiesto que los trabajadores

se sienten a gusto con las condiciones dadas en la institución. Respecto al reconocimiento del personal, llegamos a constatar que el 47% de los encuestados se encuentra en un nivel promedio de satisfacción respecto al reconocimiento personal o social que les brinda la institución; por ende, se debería brindar un mayor reconocimiento para que el trabajador se sienta más identificado con la institución y tenga un mejor desempeño en su ambiente laboral.

Estos resultados se ven refrendados en la tesis de León (2011), titulada *Satisfacción laboral en docentes de primaria en instituciones educativas inclusivas – región Callao*. El autor realizó mediciones de la variable satisfacción laboral basándose en las dimensiones propuestas por Sonia Palma, quien confeccionó la Escala de Satisfacción Laboral SL – SPC. Se concluye que en la UGEL N° 3, el nivel de la satisfacción laboral es regular; por ello, es indispensable que la institución brinde las condiciones de trabajo adecuadas de modo que los trabajadores puedan lograr un óptimo desarrollo laboral, que sea beneficioso tanto para ellos mediante sueldos justos, que les permita cubrir sus expectativas económicas.

Se realizó la prueba de correlación Chi cuadrado para analizar la influencia de la gestión del talento humano en la satisfacción laboral en los trabajadores de la UGEL N°3 – Trujillo, 2018, cuyo resultado obtenido fue  $X^2 = 0.117$  con nivel de significancia de  $P = 0.732$ , el cual es mayor al 5% ( $P > 0.05$ ). De esta manera, se demostró que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores. Estos resultados concuerdan con los que obtuvo Zapata (2016), en su tesis *Gestión del talento humano en universidades estatales*. Por lo tanto, al haber una mayor satisfacción tanto en las condiciones trabajo y el reconocimiento por parte de la institución, habrá una mejor gestión del talento humano.

## V. Conclusiones

- Respecto a las dimensiones de la gestión del talento humano, los resultados de la evaluación del desempeño y capacitación, evidenciaron un nivel medio y bajo respectivamente. Los trabajadores de la UGEL N° 3 consideran que la medición y evaluación de su desempeño mejorará su rendimiento futuro, y la implementación de capacitaciones constantes los ayudará a desempeñarse de manera más eficientes en sus actividades diarias.
- En relación a la variable satisfacción laboral, en lo que concierne a las condiciones de trabajo y reconocimiento personal o social, se encuentra en un nivel promedio respecto al trabajo que realiza en la institución. Asimismo, aunque siente la comodidad de trabajar en buenas condiciones laborales, sus salarios no cubren sus expectativas económicas.
- Se pudo determinar que existe relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL N° 3 – Trujillo, 2018. La correlación es significativa; por lo tanto, mediante la prueba Chi cuadrado queda demostrada que la relación entre ambas variables se encuentra en un nivel regular.



## VI. Referencias bibliográficas

---

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. 5ª. edición. México: Pearson Educación.
- Espín, D. (2017). "*Modelo de Gestión en la Satisfacción Laboral de los docentes especializados en educación media*". Tesis de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Ecuador
- León, B. (2011). "*Satisfacción Laboral en docentes de primaria en Instituciones Educativas Inclusivas – Región Callao*". Tesis de la Facultad de Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Locke, E.A. (1976). Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(3), 119-128.
- Utrilla, E. (2015). "Gestión del talento humano y su mejora en el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Santa Teresita de la ciudad de Trujillo, 2015". Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo. Perú.